

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA
FABRICA DE ZAPATOS ARTESANAL EN PROCESO DE
FORMALIZACIÓN. CASO: LA MATTA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

EDWARD IVÁN MEDINA VILLAMARÍN

DIRECTOR: MGTR. FABIÁN CUEVA

QUITO, ABRIL 2015

DIRECTOR:

Mgtr. Fabián Cueva

INFORMANTES:

Dr. Edgar Dávalos

Diplm. David Hidalgo

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme bendecido con una familia ejemplar y permitirme seguir aquí. A mi madre, por ser el pilar más importante de mi vida y demostrarme su amor y preocupación constante. A mi padre, por ser mi apoyo incondicional sin importar que muchas veces esté equivocado.

Edward

AGRADECIMIENTO

Gracias a ti Dios por bendecirme para terminar con esta etapa de mi vida. A mis padres por apoyarme en todo momento sin importar el sacrificio de ello, por reprocharme cuando estaba equivocado y guiarme por el camino correcto. No tengo nada más que expresar mi amor y agradecimiento hacia ellos y hacia mi hermana, novia, familia, amigos, por la motivación para alcanzar esta meta.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por darme la oportunidad de estudiar y llegar a ser profesional.

Edward

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ENTORNO DE LA EMPRESA, 4

1.1. ENTORNO ACTUAL DE LA EMPRESA, 4

1.1.1. La pequeña y mediana empresa en el Ecuador, 6

1.1.1.1. Importancia de la microempresa en el Ecuador y Latinoamérica, 7

1.1.1.2. Las pymes en el Ecuador, 8

1.2. ENTORNO GENERAL, 17

1.2.1. Sociocultural, 18

1.2.1.1. Clasificación Nacional de Ocupaciones, 18

1.2.1.2. Estructura de la clasificación nacional de ocupaciones, 19

1.2.1.3. 1.2.1.4 Aspectos Socioculturales, 21

1.2.2. Político-Jurídico, 23

1.2.2.1. 1.2.2.1 Ley Artesanal, 23

1.2.3. Económico, 30

1.2.4. Tecnológico, 34

1.2.5. Ambiental, 37

2. ANÁLISIS INTERNO, 47

2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL, 48

2.1.1. Tipo de negocio, 48

2.1.2. Estructura actual de la empresa, 50

2.1.3. Situación legal actual, 50

2.1.4. Situación financiera actual, 52

2.1.5. Factores de personal y relaciones laborales, 53

2.1.6. Factores de producción y administración, 54

2.1.7. Aspectos de mercado y competencia, 61

2.1.8. Aspectos tecnológicos, 61

2.1.9. Ubicación Geográfica, 62

2.2. ANÁLISIS FODA, 63

2.3. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR, 66

2.4. PRODUCTOS, 69

2.5. COMPETIDORES, 70

2.6. PROVEEDORES, 72

2.7. CLIENTES, 73

2.8. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD Y RECURSOS DISPONIBLES DE PRODUCCIÓN, 74

3. FORMALIZACIÓN, 76

- 3.1. CLASIFICACIÓN DE SOCIEDADES, 76
 - 3.1.1. Privadas, 76
 - 3.1.2. Públicas, 77
 - 3.1.3. Contribuyentes especiales, 78
- 3.2. TIPOS DE COMPAÑÍAS, 78
 - 3.2.1. La compañía en nombre colectivo, 78
 - 3.2.2. La compañía en comandita simple, 79
 - 3.2.3. La compañía de responsabilidad limitada, 80
 - 3.2.4. La compañía anónima, 81
 - 3.2.5. La compañía de economía mixta, 82
 - 3.2.6. La compañía en comandita simple dividida por acciones, 83
 - 3.2.7. Extranjeras, 83
- 3.3. FORMALIZACIÓN, 84
- 3.4. ANÁLISIS DE FORMALIZACIÓN, 85
- 3.5. DISEÑO ESTRUCTURAL, 86
 - 3.5.1. Misión, 86
 - 3.5.2. Visión, 86
 - 3.5.3. Valores corporativos, 87
 - 3.5.4. Objetivos corporativos, 89
 - 3.5.5. Políticas, 89

4. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS, 92

- 4.1. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS, 92
 - 4.1.1. Administración, 92
 - 4.1.1.1. Situación actual, 93
 - 4.1.2. Recursos humanos, 96
 - 4.1.3. Producción, 99
- 4.2. ESTRATEGIA FINANCIERA, 104
 - 4.2.1. Situación Actual, 104
 - 4.2.2. Metas, 105
 - 4.2.3. Estrategias, 105
 - 4.2.4. Capital necesario para la formalización, 106
 - 4.2.5. Análisis Financiero, 107

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 113

- 5.1. CONCLUSIONES, 113
- 5.2. RECOMENDACIONES, 114

REFERENCIAS, 117

ANEXOS, 120

- ANEXO 1, 121
- ANEXO 2, 122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Ecuador: Distribución de la PEA 1990-2004, 21
Cuadro N° 2: Balance General, 52
Cuadro N° 3: Personal, 53
Cuadro N° 4: Maquinaria evaluada en dólares a tiempo real, 62
Cuadro N° 5: Análisis de Formalización, 85
Cuadro N° 6: Gastos Adicionales, 95
Cuadro N° 7: Kárdex, 103
Cuadro N° 8: Inversión para formalización, 106
Cuadro N° 9: Proyección de Ventas "La Matta", 108
Cuadro N° 10: Costo de Ventas "La Matta", 110
Cuadro N° 11: Estado de Resultados, 112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Estructura de la clasificación nacional de ocupaciones, 20
Gráfico N° 2: Reforma Legal a la ley Artesanal, 30
Gráfico N° 3: Problemas medioambientales y respuestas del sector del calzado, 45
Gráfico N° 4: Problemas medioambientales en la industria del calzado, 46

ÍNDICE DE IMÁGENES

- Imagen N° 1: Corte de cuero, 56
Imagen N° 2: Preparación del cuero y piezas, 57
Imagen N° 3: Costura, 58
Imagen N° 4: Plantado, 59
Imagen N° 5: Terminado y embalaje, 60
Imagen N° 6: Ubicación geográfica, 63

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa artesanal “La Matta”, fue creada hace dieciséis años, en una casa adquirida por el propietario en el sector Edén del Valle, en la entrada al Valle de los Chillos, pero por falta de presupuesto no es sino hasta el año dos mil que comienza su funcionamiento con maquinaria básica, utilizando así la mano de obra como su principal fuente de producción. La falta de experiencia en el manejo de una empresa desde el punto de vista administrativo ha frenado el crecimiento de “La Matta”, sin embargo una fortaleza del dueño es haber trabajado por algunos años en elaboración de calzado para otra empresa, y que su título de tercer nivel como ingeniero químico le permite conocer sobre manera del proceso productivo.

Esta investigación busca formalizar a la empresa, analizar su situación actual, elaborar un plan estratégico y reestructurar los procesos administrativos y financieros, de igual forma, manejar inventarios reales y una contabilidad detallada. Examinar a fondo todos los procesos llevados a cabo, mejorar los que sean necesarios, eliminar los que cuellos de botella, y si es necesario reestructurar algunos de ellos. Ejercer control sobre la materia prima y los empleados, dar de baja producto que ocupa bodega por años, elaborar un análisis FODA, que permita esclarecer la situación de la empresa, para con esto plantear estrategias con el fin de introducir la marca en el mercado, y a largo plazo buscar la fidelidad de los clientes.

El análisis del entorno tanto externo como interno de la empresa, permite tener una visión detallada de las condiciones que maneja y a las que se enfrenta “La Matta”, entre las más destacadas se encuentran:

Análisis del entorno externo

- Existe alrededor de 70 empresas de producción de calzado en Quito, entre grandes, medianas, pequeñas y artesanales.
- En el país el número de empresas existente ascienden alrededor de 600.
- Las empresas que dominan el mercado basan su producción es calzado estudiantil.
- Las empresas grandes abarcan el mercado por disminuir el costo final del calzado, utilizando tecnología de punta, con producción en serie y eliminando en gran número el número de personas contratadas.
- Los proveedores son casi los mismos para las pequeñas y medianas industrias.
- La amenaza de nuevos competidores está presente, el punto más sensible es el ingreso al mercado de calzado Chino.

Análisis del entorno interno

- Todas las áreas están centralizadas.

- Aunque no existe conocimiento profesional sobre la administración de empresas, “La Matta” ha logrado mantenerse en el mercado por 12 años, frenando su crecimiento la falta de planificación y control.
- Es de vital importancia manejar inventarios reales y contabilidad detallada.
- La principal amenaza es interna, la falta de planificación y control puede ser determinante.
- El conocimiento en el proceso productivo es la principal fortaleza, al igual que mano de obra calificada disponible de manera inmediata.

Con estos puntos sabemos en qué situación se encuentra la empresa, los siguientes capítulos nos indicarán el mejor camino para formalizar la empresa, las estrategias adecuadas para desarrollarse, el mejoramiento de procesos y la reingeniería de otros, el nuevo mecanismo de inventarios y la manera de controlar y manejar financieramente “La Matta” para así lograr su estabilidad y crecimiento continuo. Para esto es necesario establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo.

INTRODUCCIÓN

El objetivo final de una empresa es satisfacer una necesidad, con esto el o los dueños esperan un beneficio económico a cambio de cumplir con las expectativas de los clientes y colaborar a la sociedad por la generación de empleo, cuyas personas hacen posible el producto o servicio final que será ofertado al mercado. Por otro lado, cuando hablamos de empresas pequeñas o a su vez artesanales (como es el caso de la tesis que se desarrollará a continuación) es importante recalcar que por lo general, el incorporar una empresa artesanal surge del sueño de su futuro propietario y/o administrador, y que este anhelo no siempre es suficiente para alcanzar el éxito y crecimiento de lo que al comienzo fue tan solo un sueño.

El desarrollo y subsistencia de la empresa en un mercado altamente competitivo no solo depende de las ganas de superación que se tenga, ni de un buen manejo administrativo, sino también de un correcto y exhaustivo estudio de todo el entorno de la empresa, fortalezas, debilidades, y explotar el valor agregado que diferencia a esa empresa de las demás, buscando arrebatar mercado a la competencia y generar fidelidad de los clientes. Así también es muy importante conocer acerca del giro del negocio y controlar de manera primordial todas las áreas que hacen posible el producto o servicio final. Tan solo un descuido puede generar un problema muy grave, que si no se toma las debidas correcciones de manera inmediata puede provocar hasta el cierre definitivo de la empresa.

Por otra parte, es muy común que las empresas artesanales sean administradas por los mismos dueños, lo cual provoca una alta incertidumbre de su desarrollo, ya que en su gran

mayoría estas personas no son profesionalmente preparadas, con esto las decisiones a ser tomadas será por simple intuición, evadiendo así el estudio y razonamiento lógico que se debería tener en cuenta al momento de tomar una decisión. Otro punto muy controversial al momento que el dueño de la empresa maneja la administración de la misma sin estar preparado para ejercer este rol, es la falta de experiencia, la cual le llevará a cometer muchos errores que provocarán decisiones desesperadas y por lo general endeudamientos muy altos, generando así que el beneficio del giro de negocio sea a largo plazo.

Es por esta razón que uno de los objetivos de esta investigación es implementar mecanismos de control en todos los procesos de la empresa, conocer la situación actual en ámbitos legales y administrativos, así como también una planificación estratégica que permita disminuir el riesgo al momento de tomar decisiones, sin descuidar el entorno interno y externo de la compañía, así como el comportamiento del mercado y las leyes que rigen al momento.

Para llevar a cabo la formalización es importante realizar un análisis de la situación actual de la empresa, de su entorno, de los clientes internos y externos, de la capacidad de endeudamiento y de los objetivos que existan. El plan estratégico permitirá desarrollar la misión, visión, objetivos generales y específicos, políticas y estrategias que apoyen a la evolución de la compañía. Las empresas artesanales por lo general no poseen estrategias, ni un correcto desempeño administrativo, la forma de manejar el giro de negocio es calcular el gasto y aumentar un porcentaje de utilidad, pero en estos “gastos” es muy común que no se tome en cuenta, el valor hora del administrador y/o dueño, el transporte, viáticos, arriendo de locales, y algunos insumos que no parecen tener importancia significativa pero que al analizar la cantidad y el tiempo llegan a ser determinantes.

A medida que una empresa artesanal va creciendo es necesario que se tome en cuenta que el crecimiento en sí, provoca algunas modificaciones administrativas, físicas y estructurales, como gastos de constitución, nuevas obligaciones legales, impuestos, etc.

Esto muchas veces es mal visto por los dueños, ya que sinónimo de crecimiento es inversión, y por la falta de experiencia y conocimiento profesional las anteriores inversiones realizadas no siempre dieron el fruto esperado.

1. ENTORNO DE LA EMPRESA

1.1. ENTORNO ACTUAL DE LA EMPRESA

Chiavenato (2001) afirma que:

El ambiente de tarea es el ambiente específico de la empresa que corresponde al segmento del ambiente general más inmediato y próximo a la empresa. Está constituido por las otras empresas, instituciones, grupos e individuos con los cuales determinada empresa mantiene interfaz y entra en interacción directa para operar.

El entorno es el conjunto de factores que rodean a la empresa, los mismos que dependiendo de su relevancia pueden afectar a su desarrollo y funcionamiento considerablemente. El entorno actual se caracteriza por un mundo altamente cambiante, en el cual las empresas y en especial la pequeña y la mediana industria deben adaptarse a las nuevas tendencias y exigencias del mercado, con el fin de buscar sobrevivir a la competencia que imponen las grandes industrias, que además de abarcar el mercado, muchas veces provocan los cambios relevantes del mismo.

Los cambios muy bruscos provocan que la pequeña y la mediana industria este obligada a la inversión constante en tecnología y materia prima, en el caso puntual de “La Matta”, cada cambio que sufre su entorno implica directamente a la manufactura; es decir un simple cambio de tendencia puede provocar la parálisis de la producción,

ya que los vendedores requieren zapatos con modelos actuales, y para el productor artesanal significa la adquisición de nuevas hormas, lo cual acarrea una inversión bastante significativa que muy pocas veces es recuperable, ya que el tiempo de transición entre una tendencia y otra es tan corto que no permite recuperar el capital, provocando así una inestabilidad económica que pone en duda la permanencia en el tiempo de la empresa.

Sánchez (1997) afirma que “Globalización es el proceso que caracteriza el mundo contemporáneo y que representa una fase o estadio en el desarrollo del capitalismo internacional.”

La globalización al ser un proceso económico, cultural, social y sobre todo tecnológico provoca algunas ventajas y desventajas para la producción artesanal, “La Matta” se ha visto seriamente afectada debido a las TIC (tecnologías de la información y comunicación), ya que en un mundo altamente globalizado el cambio de tendencia, la moda mundial; que por lo general es impartida por países Europeos y Asiáticos llega a nuestro país de manera inmediata, provocando así un desequilibrio total en el presupuesto designado para la inversión y el crecimiento empresarial, ya que los materiales necesarios para la fabricación del calzado como las hormas, son altamente costosas y al cambiar la tendencia se quedan obsoletas, sin oportunidad si quiera de poder venderlas para recuperar la inversión, debido a que ya no es de interés del mercado al momento.

Por otro lado las grandes multinacionales impiden el crecimiento empresarial nacional, ya que estas poseen un sin número de recursos que facilitan el crecimiento y acogida del mercado. Estas empresas poseen el poder económico suficiente como para

adaptarse al mercado altamente exigente y cambiante, dejando así al margen a la producción nacional, cuyo problema es el capital para la inversión, que a pesar de conseguirlo mediante préstamos bancarios el tiempo de pago que se establece muchas veces es superior al que dura la tendencia de la moda para lo cual fue invertido ese dinero, por lo que se necesita de otro préstamo sin ni siquiera haber terminado de pagar el anterior.

1.1.1. La pequeña y mediana empresa en el Ecuador

Torres (2000) afirma “La microempresa es la organización económica, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos, y sociales. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio”.

El sector microempresarial del Ecuador crece día a día y absorbe la mano de obra que viene del sector moderno de la economía, y la que se incorpora a la población económicamente activa. La política de modernización del aparato estatal y la incorporación de maquinaria con tecnología de punta por las empresas, reduce las posibilidades de utilizar mayor mano de obra, o al menos mantenerla. (Torres, 1995, pág. 1)

Una parte de este gremio productivo es regulado por la CAPEIPI (Cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha), su visión como organización es ser reconocidos como referente de trabajo, opinión y compromiso de los sectores productivos MIPYMES a nivel nacional e internacional, desarrollando permanentemente productos y servicios innovadores adecuados a las

necesidades sectoriales, apoyando la comunidad empresarial y la sociedad en general, respetando la ética social, ambiental, tributaria, laboral. (Cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha - CAPEIPI, s.f.)

1.1.1.1. Importancia de la microempresa en el Ecuador y Latinoamérica

Torres (2000) refiere que la microempresa en los países tercermundistas de América Latina es de gran importancia tanto para el sector productivo como económico ya que:

- Utiliza cerca del 60% de mano de obra disponible en toda Latinoamérica.
- Genera el 70% del valor agregado bruto nacional en el Ecuador.
- Crea y mantiene puestos de trabajo sin costo económico para el Estado.
- No utiliza subsidios para su creación, operación o cierre.
- Elabora productos baratos que están al alcance de los sectores más deprimidos de la sociedad.
- Provee de materia prima barata.

1.1.1.2. Las pymes en el Ecuador

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Fortalezas de las PYMES:

- Representan el 95% de las unidades productivas.
- Generan el 60% del empleo.
- Participan del 50% de la producción.
- Amplio potencial redistributivo.
- Capacidad de generación de empleo.
- Amplia capacidad de adaptación.

Debilidades de las PYMES:

- Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos.
- Insuficiente capacitación del talento humano.
- Insuficiencia de financiamiento.
- Insuficiente cantidad productiva.
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

Características de las PYMES:

Al ser una empresa en desarrollo sus principales características consisten:

- Requieren de exigencias técnicas, de calidad y legales.
- Escasa capacidad de negociación.
- Inexistencia de estrategias globales de internacionalización.
- Débiles encadenamientos productivos-materias primas.
- Costos elevados por desperdicio de materia prima.
- Insuficiente cantidad productiva para exportar.
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en empresas grandes.

Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en:

- Personas naturales.
- Sociedades.

Ventajas de una Pyme.

- Recursos sin explotar y útiles.
- Mano de obra hábil y aún barata.
- Posibilidades de sustituir importaciones.
- Aplicación de Regímenes Aduaneros Especiales.
- Optar por el Mercado Andino para productos industriales con ventajas competitivas y comparativas.

De los Órganos de Regulación de las MIPYMES

El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y

articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero.

- Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno.
- Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector.
- Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional.
- Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza local, nacional e internacional, en el desarrollo de programas de Código de la Producción emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES.

- Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia.
- Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES.
- Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES.

Aporte de las PYMES en el Ecuador.

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

Microempresas: Emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.

Talleres artesanales: Se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.

Pequeña Industria: Puede tener hasta 50 obreros

Mediana Industria: Alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

Grandes Empresas: Son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

Brechas entre las Pymes y las Grandes organizaciones.

La brecha de la productividad del trabajo entre la pequeña y gran industria se amplía.

La situación actual de la pequeña industria se resume a continuación:

- Escaso nivel tecnológico.
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos.
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso.
- Mano de obra sin calificación.
- Producción se orienta más al mercado interno.
- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional.
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector.

- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto.

Potencialidades de una Pyme.

La pequeña industria ecuatoriana cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo.
- Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejorar la gobernabilidad.
- Requiere menores costos de inversión.
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas.
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales.
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector.

- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso.
- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación).
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

Conflictos externos en el desarrollo de una Pyme:

El dilatado proceso para obtener un “permiso previo de importación”, obstaculiza, eleva los costos y desmotiva a que los pequeños industriales realicen inversiones para ampliar su producción hacia mercados externos.

- Las normas sanitarias y las exageradas normas de calidad que tiene que cumplir un pequeño industria para exportar y los trámites burocráticos alrededor de ellos, constituyen aspectos que son muy difícil superarlos.
- En muchos casos es evidente el incumplimiento de los compromisos de integración, lo que da un descrédito a los acuerdos comerciales de carácter bilateral y multilateral, ante lo cual se hace notorio el escepticismo de producir para exportar.
- Otras de las dificultades es que los medios de transporte terrestre, aéreo, marítimo, y de comunicación, hasta ahora no operan con

calidad y cobertura, lo que entorpece el contacto y la información diaria que deben tener las empresas para concretar sus negocios.

Conflictos internos en el desarrollo de una Pyme:

Concomitantemente se dan dificultades internas para facilitar un buen clima de producción y negocios internacionales. Entre otros, se menciona a los siguientes:

- Inestabilidad política en los poderes del Estado.
- Pronunciada crisis económica que no puede ser superada.
- Conflictos sociales constantes y falta de diálogo permanente para superarlos.
- Existe un marco legal que se cambia según los intereses de los grupos de poder económico y político. (Universidad Politécnica Salesiana, s.f.)

1.2. ENTORNO GENERAL

Chiavenato (2001) afirma que:

El ambiente general está constituido por un conjunto amplio y complejo de condiciones y factores externos que abarcan -e influyen- difusamente todas las

empresas. No es una entidad concreta con la cual la empresa pueda interactuar de manera directa, sino un conjunto de condiciones genéricas imprecisas, externas a las empresas, que influyen de modo general en todo aquello que ocurre dentro de cada empresa, en las estrategias adoptadas y en las consecuencias de las acciones empresariales.

El entorno general hace referencia a los factores externos que influye en la empresa y condicionan su actividad, estos factores afectan de la misma manera a todas las empresas dedicadas a este giro de negocio.

1.2.1.Sociocultural

Conjunto de conductas o comportamientos; una colección de creencias, hábitos, prácticas y tradiciones compartidas por un grupo de personas (sociedad) y sucesivamente aprendidos por los nuevos miembros que ingresan en la misma. La cultura tiene la característica de transmitirse de generación en generación, es decir, de heredarse y de ser heredada tendiendo a perpetuarse. (Hernández & Palafox, 2012, pág. 130)

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Ecuador en el 2013 alcanzó la cifra de 15,74 millones de personas.

1.2.1.1. Clasificación Nacional de Ocupaciones

Es un sistema de organización de datos e informaciones sobre las diferentes ocupaciones de la población económicamente activa de un país, región, empresa o sector; facilita un marco para el análisis, la agregación

y la descripción de los contenidos del trabajo en una serie de grupos definidos claramente en función de las tareas que comporta cada empleo.

Empleo.- Conjunto de tareas y cometidos desempeñados por una persona, o que se prevé que esta desempeña, para un empleador particular, incluido el empleo por cuenta propia.

Ocupación.- Conjunto de empleos cuyas principales tareas y cometidos se caracterizan por un alto grado de similitud. Una persona puede estar asociada con una ocupación a través del empleo principal desempeñado en ese momento, un empleo secundario o un empleo desempeñado anteriormente.

Nivel de Competencias.- El nivel de competencias se define en función de la complejidad y diversidad de tareas y cometidos cuyo desempeño corresponde a una ocupación. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012)

1.2.1.2. Estructura de la clasificación nacional de ocupaciones

La Clasificación Nacional de Ocupaciones, se lo estructuró tomando como base la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones CIUO 08 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Tiene una estructura jerárquica piramidal formada por diez grandes grupos a nivel más elevado de agregación, subdivididos sucesivamente en 43 subgrupos principales,

130 subgrupos y 436 grupos primarios como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Gráfico N° 1: Estructura de la clasificación nacional de ocupaciones



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012)

Elaborado por: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012)

1.2.1.3. Indicadores con respecto al mercado laboral

Un análisis en el tiempo de varios indicadores con respecto al mercado laboral, permiten constatar la clara disminución de la calidad del empleo en el Ecuador. Los datos del Cuadro N° 5 muestran el declive del empleo adecuado en los últimos 14 años y el incremento del empleo informal y del desempleo. Se aprecia, además, que todos los indicadores presentan un marcado deterioro en el año de mayor profundización de la crisis ecuatoriana (1999) y que, si bien hay una cierta recuperación posterior, los indicadores para el año 2004 no sólo no han mejorado con respecto a 1990, sino que la informalidad y el desempleo se han acentuado, mientras el empleo adecuado ha disminuido en 4 puntos.

Cuadro N° 1: Ecuador: Distribución de la PEA 1990-2004

Año	Empleo adecuado	Subempleo	Empleo informal	Desempleo
1990	38.2	15.8	39.3	6.7
1999	28.1	21.3	35.4	15.2
2004	34.8	11.3	43.3	10.6

Fuente: INEC, Encuestas de empleo, desempleo y subempleo. Varios años

Elaborado por: Gloria Camacho 2006

Si se toma en cuenta que en el período analizado emigró del país alrededor del 20% de la PEA, la persistencia de un alto desempleo es preocupante y muestra que no ha existido una reactivación productiva en el país. A esta situación se suma la brusca caída de los salarios reales en todos los sectores, un factor que dejó sin incentivos a la población trabajadora e hizo que gran parte de ella decidiera buscar mejores opciones laborales fuera del país. (Camacho Zambrano, 2007)

1.2.1.4. Aspectos Socioculturales

Sociocultura hace referencia a cualquier proceso o fenómeno relacionado con los aspectos sociales y culturales de una comunidad, debido a que la cultura y las costumbres que predominan en el Ecuador son en su gran mayoría conservadoras, por ejemplo; para las escuelas y colegios es obligatorio el uso del calzado escolar, abriendo así un mercado potencial cada cierto periodo de tiempo, esto no ocurre en países del primer mundo, donde un tipo de uniforme y calzado no es obligatorio.

Por otro lado al ser la ciudad de Quito, las segundas más poblada del país posee un mercado atractivo para los productores, los mismos que en los

últimos años se han visto afectados por el ingreso de mercadería proveniente de China, la cual al ser de baja calidad se vende a un precio que impide la competitividad de la producción nacional.

Las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad, con todas sus características y sus procesos de cambio. Son especialmente importantes los siguientes aspectos:

Condiciones demográficas:

Condicionan enormemente el potencial de desarrollo de numerosos sectores y condenan a su desaparición o a la marginalidad a otros. Por ejemplo, el crecimiento de la esperanza de vida de la población, está propiciando nuevos sectores orientados a la tercera edad.

Aspectos culturales:

La cultura de la sociedad: individualista, grupal, societaria o comunicativa., afectan a las posibilidades de actuación empresarial y a la aceptación de los productos/servicios. (Definición ABC, s.f.)

Aspectos sociológicos:

El papel que desempeña la mujer, los cambios de valores sociales, diferentes estilos de vida, ecologismo constituyen fuentes de oportunidades para las empresas. (El Ergonomista, s.f.)

1.2.2. Político - Jurídico

El marco legal en el que se desenvuelven las empresas de tipo artesanal es el menos condicionante y más accesible para la superación y el desarrollo, debido a los privilegios a los que son acreedores por tratarse de una producción artesanal son varios.

1.2.2.1. Ley Artesanal

La Ley de Defensa del Artesano concede a los Artesanos Calificados los siguientes beneficios:

LABORALES

- Exoneración de pago de décimo tercero, décimo cuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices.
- Exoneración del pago bonificación complementaria a los operarios y aprendices.
- Protección del trabajo del artesano frente a los contratistas.

SOCIALES

- Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices.

- Acceso a las prestaciones del seguro social.
- Extensión del seguro social al grupo familiar.
- No pago de fondos de reserva.

TRIBUTARIOS

- Facturación con tarifa 0% (I.V.A.)
- Declaración semestral del I.V.A.
- Exoneración de impuesto a la exportación de artesanías.
- Exoneración del pago del impuesto a la renta.
- Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales.
- Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal.
(Artesanos Ecuador, s.f.)

Pero esto también trae sus desventajas, una de ellas es que las entidades bancarias no otorgan préstamos de un valor considerable de dinero, todo esto debido al riesgo que existe. Siendo así un limitante de crecimiento y

desarrollo. El actual Presidente de la República, Rafael Correa mencionó la posibilidad de eliminar la producción artesanal o regular los beneficios que poseen actualmente los empleados.

La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación de los sectores, regulación procedente de instituciones supranacionales, medidas de fomento de determinadas condiciones relacionadas con la innovación, internacionalización, numerosas facetas de la práctica empresarial. La regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria (impuestos). (El Ergonomista, s.f.)

1.2.2.2. Derechos y Obligaciones del empleador y trabajador

Obligaciones del empleador en Ecuador:

- Celebrar un contrato de trabajo.
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.

- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar es de 340.00 usd (SBU 2014).
- Asumir el porcentaje (11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social.
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar una compensación por el salario digno.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

El Sr. Presidente de la República del Ecuador ha anunciado el 1 de junio del 2015, que el nuevo proyecto de “Ley de Código Laboral” incorporará la mensualización VOLUNTARIA del décimo tercer y cuarto sueldo.

Derechos laborales del trabajador en Ecuador:

- Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.

- A percibir como mínimo el sueldo básico (340 usd).
- A percibir horas extras y suplementarias, en el caso que trabajes estas horas.
- A percibir los décimos tercero y cuarto en las fechas establecidas.
- A percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.
- A un periodo de vacaciones laborales remuneradas.
- A recibir una compensación por el salario digno.
- A un periodo de licencia por paternidad (nuevo padre).
- A un periodo de licencia por maternidad (madre).
- Al subsidio por maternidad para la nueva madre.
- Solicitar certificados relativos a su trabajo.
- A recibir un pago por concepto de utilidades.

Obligaciones del trabajador.

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
- Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley.
- Observar buena conducta durante el trabajo.
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.
- Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo.

- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.
- Las demás establecidas en el Código de Trabajo. (Ecuador Legal Online, s.f.)

1.2.2.3. Reformas legales

Preocupación en artesanos por propuesta para pago de utilidades y décimos a sus operarios

Gráfico N° 2: Reforma Legal a la ley Artesanal



Proponen alternativas, pues afirman que los réditos que genera la producción no alcanza para costear estos rubros

El pago de décimos y utilidades a operarios anunciada por el presidente Rafael Correa en una cadena sabatina preocupa a los artesanos. Indican que la Ley a la que se han regido por 59 años les ha permitido estar exentos de la cancelación de estos rubros que en muchos casos, aseguran, no pueden hacerlos ya que sus ganancias no son suficientes para cubrirlos.

Así lo dio a conocer el presidente de la Federación provincial de Artesanos Profesionales del Guayas, Héctor Flores. "Por ejemplo, en mi caso, yo trabajo solo, yo mismo tengo que hacer porque, en realidad, la utilidad no alcanza (...). Tenemos que clasificar, hacer un censo, que se yo, tenemos que buscar la mejor medida para todos estar bien", señaló.

Ante esto han elaborado propuestas y alternativas que enviarán al Primer Mandatario, esperan que se abra un espacio en el que puedan exponer sus ideas y llegar a un acuerdo que los favorezca.

"Nosotros hemos hecho una propuesta del seguro diferencial artesanal para poder seguir contratando, porque ahora tenemos que contratar a un aprendiz y de una tenemos que afiliarlo al Seguro, un aprendiz que no produce, que daña nuestras máquinas, que adquiere nuestro conocimiento, debería haber una especie de pasantía por un año", indicó Flores a radio City.

Piden, además, que se de mayor importancia al sector por parte del Gobierno Nacional programando créditos y beneficios que les permita ampliar sus negocios, según artesanos miembros de la Asociación.

Sostienen también que no se sienten representados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano. Según ellos, en las acciones que emprende la entidad sus opiniones no son tomadas en cuenta, por lo que solicitan también un cambio al respecto. (RVD)

1.2.3. Económico

El Gobierno ecuatoriano difundió su expectativa de que el Producto Interno Bruto se acerque a los 100.000 millones de dólares en 2014, dado a los registros de crecimiento que el país suramericano sostiene desde 2011 y espera lleguen al 2014 a un rango entre el 4,1% y 5,1%.

El mandatario socialista, Rafael Correa, explicó que su país viene reportando índices de crecimiento –medido como coeficiente del PIB- de 8% en 2011; 5,1% en 2012 y en 2013 cerrará con una tasa de crecimiento de entre el 3,7% y el 4%.

Con ese crecimiento, se espera que el PIB ecuatoriano cierre en 2013 con un valor real de 89.834 millones de dólares; con el crecimiento esperado del 2014, el PIB llegará a los 98.895 millones de dólares. Ecuador, según las estimaciones del Fondo Monetario Internacional, divulgadas a inicios de octubre, crecerá al menos 4% en 2013 como coeficiente de su Producto Interno Bruto y en el 2014 su crecimiento ascenderá nuevamente a 4%. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica, 2013)

Según “El financiero digital” Crecimiento de Ecuador en el 2014 oscilaría entre 4 y 5.1%. Las estimaciones son satisfactorias; de ahí, que superan a la expectativa promedio de América Latina y el Caribe, que para el 2013 se prevé crezca al 3%.

Tendencia que conlleva a que varios Entes, e incluso el Primer Mandatario, realicen estimaciones halagadoras para nuestro país. (El Financiero, 2014)

Según “La Tarde” Ecuador tiene más de 4.500 productores de calzado, que generan empleo para más de 100 mil personas.

El sector se recupera de una crisis provocada por masiva importación de zapatos chinos. Entre el 2005 y el 2008, la importación masiva de calzado fabricado en China provocó una “crisis severa” en la industria ecuatoriana. Sin embargo, luego de que en el 2009 el Gobierno decidiera aplicar un recargo de 10 dólares por cada par de zapatos que ingresa al país, los productores locales, de apoco, han retomado el mercado nacional que lo habían perdido. (Anexo 1)

La medida gubernamental “encareció el producto importado e hizo que de a poco vayamos retomando el mercado nacional que lo habíamos perdido”.

El sector del calzado vino de una crisis severa, la que atravesamos desde el 2005 al 2008, donde llegamos al 2008 a ser apenas 600 productores de calzado a nivel nacional, dado por la importación indiscriminada de calzado chino a precios extremadamente bajos, en la actualidad, con mucho orgullo somos 4 500 productores de calzado que estamos reactivados y que obviamente se ha crecido, comentó, dijo en una entrevista para radio Majestad, Cristina Santana, integrante de la Cámara Nacional de Calzado.

Ecuador, un país con alrededor de 15 millones de habitantes, registra un consumo per cápita de 2.5 pares de zapatos y, según Santana, el producto nacional en la actualidad abastece al mercado nacional con 30 millones de pares. (Anexo 2)

La representante de la Cámara Nacional de Calzado atribuyó ese resultado a un trabajo conjunto entre el Gobierno y los empresarios, que exigen “condiciones igualitarias para invertir”. Tungurahua es la provincia que encabeza la producción nacional de calzado, con el 50 por ciento, seguida por Guayas, muy por debajo, con el 18 por ciento; Pichincha, con el 15% y Azuay con el 12 por ciento, y en El Oro con un 3 por ciento.

Las condiciones y tendencias generales de la economía, son buenas para el sector artesanal, ya que al tratarse de un gobierno de izquierda, se trata de proteger la

producción nacional y se dan las facilidades del caso para la subsistencia de este tipo de empresas. Por otro lado en la actualidad la economía es estable, y esto se debe a que el gobierno ha permanecido en el poder por más de siete años.

Rostow (1963) refiere que el crecimiento económico posee cinco categorías: la sociedad tradicional; cuya estructura se desarrolla dentro de una serie limitada de funciones de producción basadas en la ciencia, técnica y actitud en relación con el mundo físico. Las condiciones previas para el impulso inicial; explotando los frutos de la ciencia moderna, defenderse de los rendimientos decrecientes y gozar de los beneficios y opciones debidos al progreso a ritmo de interés compuesto. El impulso inicial; etapa en la que se superan todos los viejos obstáculos y resistencias contrarias a un crecimiento permanente. La marcha hacia la madurez; es al etapa en la cual la economía demuestra su capacidad para desplazar las primeras industrias que propiciaron su impulso inicial. La era del alto consumo en masa; en la cual, a su debido tiempo, los sectores principales se mueven hacia los bienes y servicios duraderos de consumo.

El crecimiento económico consiste en el ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios de un determinado país. Esta variable económica se refleja en el gasto o consumo de las familias. Cuanto mayor crecimiento económico, mayor será el consumo y más fácil será incrementar las ventas. Este crecimiento alivia la presión competitiva, ya que las empresas no tienen que luchar necesariamente entre sí para mantener e incrementar su actividad. Los tipos de cambio de las monedas afectan a la capacidad de las empresas para competir en los mercados internacionales.

Una moneda fuerte favorece las importaciones y perjudica a las exportaciones.

La inflación es, la tasa en que se incrementan los precios de los productos y servicios. Cuanto mayor es más se devalúa el dinero y reduce el consumo de las familias. Las empresas por el lado de los costos tienen una subida de las materias primas y tiende a reducir sus beneficios.

En el análisis de fenómeno inflacionario deben distinguirse dos problemas: el desequilibrio básico de orden económico que constituye la causa original del aumento de precios, conocida como presión inflacionaria; que se presenta cuando existe un exceso de demanda en el mercado de un bien o servicio. Y el mecanismo de propagación a través del cual un aumento en un periodo determinado se transmite en el tiempo. (Aldo A., 1972)

Otros aspectos como las tasas de desempleo, el déficit público, o la política fiscal y tributaria, afectan sobre las posibilidades competitivas de las empresas. (El Ergonomista, s.f.)

1.2.4. Tecnológico

El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas, incluidos los inventos, las técnicas y el amplio cúmulo de conocimiento organizado acerca de todo, de la aerodinámica a la zoología; pero su principal influencia está en la forma de hacer las cosas, es decir, en cómo diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios. (Koontz, Heinz, & Mark, 2012, pág. 42)

Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse. Entre los aspectos más destacados a tener en cuenta estarían:

- a) Influencia de las nuevas tecnologías sobre la empresa: el grado en que las nuevas tecnologías pueden modificar el producto o servicio que la empresa ofrece, pueden afectar a los procesos de fabricación, puede modificar las relaciones de intercambio entre la empresa y sus competidores.
- b) Velocidad de modificación del ambiente tecnológico. Por ejemplo, generar fuentes de energía sustitutivas del petróleo. El proceso de cambio es muy lento. Frente a otros productos, como, los teléfonos móviles, o la televisión digital están modificando en muy pocos años la estructura global de la competencia.
- c) Los factores que afectan a todas las empresas, no lo hacen ni de igual modo ni con la misma intensidad.
- d) Las características, en relación con el entorno general de las empresas:
 - El dinamismo, el grado y la velocidad con la que se producen cambios. Cuanto mayor dinamismo, más incertidumbre lleva aparejado y más difícil se hace su previsión.

- Complejidad. Cuando los factores que lo conforman son difíciles de comprender y asimilar. Frente a éstos, los entornos simples no requieren de grandes esfuerzos para captar el sentido y la intensidad.
 - Diversidad. Cuando muchas de sus dimensiones son relevantes para la empresa. Es integrado cuando existen pocas variables relevantes y éstas son, similares.
 - Hostilidad: la hostilidad hace referencia a la intensidad, velocidad y posibles repercusiones o impacto de las variables del entorno sobre la empresa. Un entorno hostil es aquel en el que se producen muchos y muy intensos cambios, que pueden afectar la supervivencia a largo plazo de la empresa.
 - Según las características anteriores, pueden establecerse diferentes tipologías de entornos generales.
1. Entornos estables. Son entornos, simples, integrados y poco hostiles, por tanto predecibles. Las empresas pueden desarrollar estrategias a muy largo plazo.
 2. Entornos reactivos o adaptativos. Estables, algo complejos, diversos y poco hostiles. El principal problema es comprender los mecanismos externos y como influirán en el futuro.

3. Entornos inestables o turbulentos. Son entornos dinámicos, complejos, diversos y hostiles, donde hay problemas de predicción y comprensión de los factores clave. (Grupo de Sistemas Inteligentes, s.f.)

En el Ecuador la principal importadora de maquinaria para la producción de calzado es “Amalusa”, ubicada en la ciudad de Ambato-Tungurahua. Es importadora directa de aparado, montaje y moda, de igual manera disponen de servicio técnico y amplia gama de repuestos para la maquinaria.

1.2.5. Ambiental

Por ecología nos referimos a la relación entre personas y otros seres vivos con su ambiente, la tierra, el agua, y el aire, cuya contaminación preocupa significativamente a todas las personas. (Koontz, Heinz, & Mark, 2012, pág. 42)

1.2.5.1. Pasos básicos para legalizar tu negocio en Quito

PASO 1: Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes) en el SRI

- Original y copia a color de la Cédula de Identidad vigente.
- Original y copia del certificado de votación.
- Original y copia de cualquiera de los siguientes documentos que indique la dirección del lugar en el que se realizará la actividad:

- Planilla de servicios básicos (agua, luz, teléfono). Debe corresponder a uno de los tres meses anteriores a la fecha de inscripción.
- Estado de cuenta bancario o del servicio de televisión pagada, o de telefonía celular, o de tarjeta de crédito. Debe corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. Únicamente los estados de cuenta bancario y de tarjeta de crédito deberán encontrarse a su nombre.
- Contrato de arrendamiento (puede estar vigente o no) conjuntamente con el comprobante de venta válido emitido por el arrendador correspondiente a uno de los tres meses anteriores a la fecha de inscripción. El emisor del comprobante deberá tener registrado en el RUC la actividad de arriendo de bienes inmuebles.
- Escritura de propiedad o de compra y venta del inmueble, debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad, o certificado del registrador de la propiedad el mismo que tendrá vigencia de 3 meses desde la fecha de emisión.
- Certificación de la Junta Parroquial más cercana al lugar de domicilio, solo en caso de que el predio no esté catastrado.

- Artesanos: Calificación artesanal vigente emitida por el organismo competente: Junta Nacional del Artesano o MIPRO

PASO 2: Obtener la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito

- Formulario Único de Licencia Metropolitana de Funcionamiento.
- Copia del RUC.
- Copia de la Cédula de Identidad del Representante Legal.
- Copia de la Papeleta de Votación del Representante Legal.
- Informe de Compatibilidad de uso de suelo.
- Para establecimientos que requieren control sanitario: Carné de salud del personal que manipula alimentos.
- Persona Jurídica: Copia de Escritura de Constitución (primera vez).
- Artesanos: Calificación artesanal.
- Requisitos adicionales para los establecimientos que deseen colocar publicidad exterior:

- Autorización notariada del dueño del predio (en caso de no ser local propio).
- En caso de propiedad horizontal: Autorización notariada de la Asamblea de Copropietarios o del Administrador como representante legal.
- Dimensiones y fotografía de la fachada del local (ESTABLECIMIENTOS CON PUBLICIDAD EXISTENTE).
- Dimensiones y bosquejo de cómo quedará la publicidad (PUBLICIDAD NUEVA).

PASO 3: Obtener el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

- Informe de Inspección.
- Copia de la Cédula de Identidad del representante o copropietario.
- Copia de RUC.
- Copia del permiso del año anterior.
- Copia de la patente municipal.
- Para artesanos.

- Informe de Inspección.
- Copia del certificado artesanal.
- Exoneración del municipio.
- Copia de la Cédula de Identidad del representante o copropietario.
- Copia de RUC.
- Copia del permiso del año anterior.

PASO 4: Obtener la Calificación Artesanal Autónoma (para los que quieran inscribirse como artesanos).

- Solicitud de la Junta Nacional de Defensa del Artesano (adquirir formulario).
- Declaración juramentada.
- Copia de la Cédula de Ciudadanía.
- Copia del Certificado de Votación.
- Foto a color tamaño carné actualizada.

- Tipo de Sangre (Cruz Roja Ecuatoriana).
- Carné del Gremio Actualizado.
- Fuente: Junta Nacional de Defensa del Artesano Quito.

PASO 5: Obtener el Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud (para los establecimientos que requieren control sanitario)

- Solicitud de Permiso de Funcionamiento.
- Planilla de inspección.
- Copia del título profesional del responsable en caso de ser industria y pequeña industria.
- Certificado del título profesional del CONESUP.
- Lista de productos a elaborar.
- Categoría otorgada por el Ministerio de Industrias y Comercio (Industria y pequeña industria).
- Planos de la planta con la distribución de las áreas correspondientes.
- Croquis de la ubicación de la planta.

- Documentar procesos y métodos de fabricación, en caso de industria.
- Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos de la empresa.
- Copia de la Cédula y Certificado de Votación del propietario.
- Copia del certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud y el Ministerio de Salud.
- Copia del RUC del establecimiento.
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.

1.2.5.2. Empresa y Medio Ambiente

La consideración del medio ambiente en el marco de la gestión empresarial requiere de adecuaciones en las distintas esferas de decisión de las empresas. Los costos "adicionales" que introduce la extensión de las restricciones ambientales, así como la utilización y aplicación de los instrumentos económicos y fiscales al respecto, conlleva considerar los diferentes subsistemas que se encuentran dentro de la empresa (financiero, recursos humanos, dirección, producción).

Después del Johannesburgo, y tras el surgimiento del concepto de desarrollo sostenible, en los últimos años, esta contraposición básica se ha

ido superando y aceptándose de forma casi universal que el crecimiento industrial puede y debe hacerse compatible con la preservación del medio ambiente.

Entre la empresa y el medio ambiente existe una relación armónica: la empresa juega un papel protagonista en la búsqueda y aporte de soluciones tecnológicas a los problemas medioambientales y para la empresa el medio ambiente constituye un mercado en rápida expansión y una oportunidad de negocio y de creación de empleo, constituyendo además, una parte importante en la imagen, obtención de beneficios, con el objetivo de integrar progresivamente los criterios de preservación del entorno en los procesos de decisión económica de las empresas.

El respeto a las exigencias elevadas en materia de protección medioambiental ha pasado a ser progresivamente considerado, en lugar de un coste adicional, una fuente de ventajas competitivas; por sus consecuencias para comerciar libremente, el impulso al desarrollo tecnológico y a la modernización y racionalización de los procesos productivos y la mejora de la imagen de marca de la empresa y del producto, no solo frente a los consumidores sino también frente la parte social de la empresa.

Desde el punto de vista de la oferta de bienes y servicios medioambientales, se abren enormes posibilidades tras la consecuente creación de un mercado en rápida expansión con perspectivas de crecimiento muy superior a la media de los restantes sectores.

Según Publicaciones Cajamar (2011).

Gráfico N° 3: Problemas medioambientales y respuestas del sector del calzado

1.3.2. Problemas medioambientales y respuestas del sector del calzado

El conjunto de problemas medioambientales que afectan a la industria del calzado se recogen de manera sintética en la Figura 1.

Con el fin de controlar y reducir esta problemática ambiental, el sector del calzado está regulado por leyes de la Unión Europea y por leyes y normativas españolas, tanto nacionales como de la comunidad autónoma correspondiente, referidas a envases, residuos, etiqueta ecológica, emisiones y transferencias de contaminantes, contaminación acústica, vertidos y además, la contaminación por *Legionella* (FICE, 2010b; Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas [INESCOP], 2010).

Por otro lado, las empresas aspiran a dotarse de certificaciones que avalen su gestión industrial y las haga más competitivas. Así, la norma ISO 14001, perteneciente a la familia de estándares ISO 14000, aceptada internacionalmente, establece cómo implantar un sistema de gestión medioambiental eficaz. La norma se ha concebido para gestionar el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental. El año 1999 se desarrolló la norma ISO 14031, una nueva herramienta de gestión de "evaluación del comportamiento medioambiental", a la que están siguiendo otras, como las normas ISO 14064 y 14065, de 2007, relativas a la emisión de gases con efecto invernadero (*International Organization for Standardization* [ISO], 2010).

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Edward Medina

Gráfico N° 4: Problemas medioambientales en la industria del calzado



Al iniciar acciones para minimizar los residuos o las emisiones, generalmente se plantea como primera actuación el cambio técnico de los procesos: sustitución de materiales, modificaciones de equipos o diseño de nuevos productos. Pero no siempre se tiene en cuenta la posibilidad de reducir el impacto ambiental negativo a través de cambios en la organización de los procesos y las actividades, es decir, a través de las buenas prácticas medioambientales que requieren, sobre todo, cambios en la actitud de las personas y en la organización de las operaciones (Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana, 2001).

El sector del calzado contribuye a la protección y mejora del medio ambiente cuando: *a)* realiza inversiones para prevenir la contaminación; *b)* informa y forma a la opinión pública mediante la divulgación de sus políticas medioambientales; *c)* induce a los proveedores a suministrar productos menos nocivos para el entorno; *d)* mejora la cualificación de los recursos humanos en la gestión ambiental o dota a las plantillas de personal técnico en la materia; y *e)* convierte los problemas ambientales en nuevos retos y oportunidades de cara a la mejora competitiva (creación de nuevas líneas de trabajo o de gestión, introducción de elementos de I+D...).

Fuente: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/cuaderno-interdisciplinar-de-desarrollo-sostenible-cuides/7/7-463.pdf>

Elaborado por: Edward Medina

2. ANÁLISIS INTERNO

La idea de crear un negocio propio surge en el año de 1998, cuando el Ing. Abelardo Benavides trabajaba para la empresa de calzado escolar BUNKY, siendo ingeniero químico estaba encargado de las mezclas y pegantes necesarios para la producción de calzado, sin embargo tras algunos años de ofrecer sus servicios para esta compañía decide emprender su negocio propio, ya que el proceso productivo lo conocía al revés y al derecho gracias a los años de experiencia obtenidos.

Es así que después de reunir un capital adquiere una casa de 2 pisos a una cuadra de su domicilio ubicado en el sector Edén del Valle, poco a poco reúne capital y en el año 2000 decide incursionarse en la producción artesanal a nombre de “La Matta”, para dedicarse a la fabricación de calzado casual, tubular y escolar.

En sus primeros años comenzó con tan solo 2 empleados, ya que la manufactura era realizada por el dueño y los empleados. Los procesos adyacentes se tercerizaba. Nunca se tuvo un dato exacto de la cantidad de pares de zapatos que se fabricaba en ese tiempo, ya que la producción obedecía a la cantidad de materia prima disponible, y esta a su vez a la cantidad de capital disponible para la adquisición de la misma. Años después se trabajaba con órdenes de producción es decir bajo pedido. Al pasar el tiempo el mercado iba exigiendo el crecimiento paulatino de empresa, por lo que de a poco se incorporaban nuevos empleados y nueva maquinaria que facilite el trabajo, cabe recalcar que la maquinaria para la fabricación de calzado es altamente costosa y de difícil adquisición en el país por lo que se optó por

adquirir maquinaria de segunda mano en buenas condiciones, de igual forma las hormas para el calzado son costosas y el principal inconveniente es que si pasa de moda un estilo del calzado estas se vuelven prácticamente inutilizables a pesar de su perfecta condición, ocupando bodega y creando un gasto adicional hasta el día que esa línea regrese a la moda y sean útiles nuevamente.

Por el amplio conocimiento e información que poseía el dueño de la fábrica, no le fue difícil encontrar los proveedores de materia prima adecuados para su producción, el espacio físico disponible es suficiente para todos los procesos productivos, pero por tratarse de una casa las divisiones de los cuartos impiden producir en línea, lo que quita tiempo en la producción.

A pesar de infinitas adversidades que se han presentado en el camino, “La Matta” ha logrado subsistir en el mercado durante 15 años, siendo su principal falencia el mal manejo administrativo y la falta de capital. Que de una u otra manera han impedido el desarrollo de la empresa. Ya que muchas veces por falta de capital no se ha podido cumplir con pedidos de algunos clientes, perdiendo así su fidelidad.

2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1.1. Tipo de negocio

Las empresas manufactureras realizan actividades de transformación. Es decir, reciben materias primas que incorporan o complementan por medio de procesos y les agregan valor. Los productos que recibe cada consumidor son productos terminados, es decir, listos para usar.

Los productos que fabrican las empresas manufactureras pueden ser bienes de consumo final o de producción. Las empresas de manufactura son las que se dedican a fabricar o construir artículos, quedan excluidas las compañías que ofrecen servicios o se dedican exclusivamente al comercio.

Las empresas manufactureras tienen dos tipos generales, las automatizadas, o sea las que también emplean máquinas o líneas de producción donde la mano de obra es vital, y las que funcionan plenamente gracias al esfuerzo del personal. Ambas modalidades son las mayores generadoras de empleos.

La actividad que realizan las empresas manufactureras al transformar gran diversidad de materias primas para el consumo es una gran fortaleza económica de cada país.

“La Matta” se dedica a la producción de calzado artesanal, para lo cual su dueño y administrador está debidamente registrado en la Federación General de Artesanos de Pichincha, esta licencia de producción en la actualidad se encuentra en espera de una respuesta en el Registro Oficial, ya que el régimen actual desea eliminar este tipo de empresas, para regularizar a los empleados. La producción de calzado actual es casual, formal y escolar.

Para obtener la licencia de producción artesanal y acceder a los beneficios que esta trae es necesario que el dueño (artesano) aprueba un curso privado, en el cual se obtendrá el título artesanal avalado por la cámara artesanal. Posterior a este paso un inspector acude a la empresa artesanal y verifica los requisitos

necesarios y los límites establecidos para poder llamarse artesanos. Según una nueva propuesta del gobierno se eliminará por completo algunos beneficios tales como derogar la tarifa 0 en el pago de los impuestos, se exigirá la afiliación obligatoria de todos los empleados, habrá que repartir el 15% de la utilidad anual a todos los empleados, entre otros puntos que se esclarecerán una vez que consten en el Registro Oficial.

2.1.2. Estructura actual de la empresa

Gráfico N° 5: Estructura actual de la empresa



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Edward Medina

Al tratarse de una empresa pequeña y de producción artesanal; el propietario es la persona que administra la empresa, a su vez lleva la contabilidad y desempeña importantes funciones en el proceso productivo. En la actualidad el área productiva maneja un total de 6 empleados fijos, 3 a tiempo parcial y otros 6 que prestan servicios en temporadas altas.

2.1.3. Situación legal actual

Bajo el régimen de empresa artesanal, “La Matta” cumple con las especificaciones y regulaciones, pero al encontrarse en proceso de formalización

se deberán incurrir en gastos elevados, los mismos que se efectuarán paulatinamente, según la disponibilidad de capital en la empresa. Entre los principales problemas están:

- Declarar al SRI los balances generales, para lo cual se deberá contratar un contador público autorizado, incurriendo así en un gasto para la empresa, aparte de repartir el 15% de la utilidad anual a los empleados.
- Afiliación de todos los empleados al I.E.S.S.

Esto implica un desembolso adicional de dinero por el porcentaje que debe cumplir el empleador y una responsabilidad para descontar el 9,45% del sueldo a los empleados y generar el pago de manera inmediata, de igual manera se deberá manejar los fondos de reserva.

- Ubicación geográfica de la empresa:

Debido a que el taller se encuentra en una casa de 2 pisos ubicado en un barrio residencial, con las nuevas regulaciones metropolitanas la empresa debería salir de esta zona.

2.1.4. Situación financiera actual

Cuadro N° 2: Balance General

BALANCE GENERAL AL 30/06/2014		
ACTIVOS		
CORRIENTE		
		62.536,00
BANCOS	2.000,00	
CUENTAS X COBRAR	32.000,00	
INVENTARIO HORMAS	2.036,00	
INVENTARIO MATERIA PRIMA	19.000,00	
INVENTARIO PRODUCTOS EN PROCESO	1.500,00	
INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS	6.000,00	
NO CORRIENTE		
		95.300,00
MAQUINARIA	36.200,00	
MUEBLES Y ENSERES	1.200,00	
EQUIPOS DE COMPUTO	400	
EDIFICIOS	55.000,00	
VEHÍCULOS	2.500,00	
TOTAL ACTIVOS		157.836,00
		0
PASIVOS		
CORRIENTE		
		55.036,00
PROVEEDORES	2.000,00	
CUENTAS POR PAGAR	32.000,00	
PRÉSTAMOS POR PAGAR	2.036,00	
COMISIONES POR PAGAR	19.000,00	
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		
		102.800,00
		0
TOTAL PASIVOS/PATRIMONIO		157.836,00
		0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Edward Medina

2.1.5. Factores de personal y relaciones laborables

El dueño y/o administrador de la empresa no posee un sueldo fijo, simplemente dispone del dinero de las ventas, incurriendo en otro gran error administrativo, los sueldos se detallan en la siguiente tabla según el número de trabajadores:

Cuadro N° 3: Personal

# TRABAJADORES	SUELDO
11	\$ 354
2	\$ 364
1	\$ 394
1	\$ 450

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Edward Medina

Ninguno de los empleados en la actualidad se encuentra afiliado al I.E.S.S. sin embargo la afiliación se encuentra en proceso de negociación con los empleados. Por otro lado en el proceso productivo no se toman las debidas precauciones de seguridad, simplemente las necesarias para evitar accidentes laborables. En el I.E.S.S. existe una denuncia por parte de una ex trabajadora, la cual al no presentar las pruebas correspondientes, provocó que el Juez derogue la denuncia.

Cabe recalcar que no existe ningún tipo de control para el horario de entrada y salida de los empleados, así como tampoco sistemas de seguridad interna.

2.1.6. Factores de producción y administración

La producción se ve frenada debido a la falta de capital, los altos intereses que se manejan actualmente dificultan aún más el desarrollo empresarial, el principal problema es que no existen políticas de cobro, y con esto el hacer un préstamo implica tener que pagar una mensualidad a cualquier entidad financiera pero el crédito otorgado por la empresa hacia sus clientes no va a tan solo el plazo de un mes sino muchos más, haciendo así imposible la fluidez del capital, y que el administrador se vea obligado a caer en más préstamos para pagar sueldos y mantener en funcionamiento la fábrica.

Al no poder adquirir la materia prima necesaria para la producción, los recursos disponibles son ocupados en un máximo del 60% mensualmente.

La maquinaria existente es aprovechada tan solo en un 40%, lo que genera desperdicio de este recurso y gasto de mantener encendida la máquina durante todo el día ya que apagarla y encenderla cuando sea necesario es más costoso que mantenerla prendida.

Por otro lado la fábrica realiza su funcionamiento en una de una casa de 2 pisos, por el hecho de tratarse de una casa la diseño de la infraestructura no es el adecuado para optimizar tiempo y recursos, además por el tamaño y peso de la maquinaria se hace imposible una adecuación para una producción en línea. Por lo que se desperdicia tiempo en realizar cada par de zapatos.

Por el lado administrativo, no existe un kardex de control por lo que el inventario se actualiza tan solo una vez al año. No existen al momento sistemas de control de calidad, lo que dificulta aún más la gestión administrativa.

El proceso productivo actualmente costa de:

1. Recepción de las órdenes de producción.

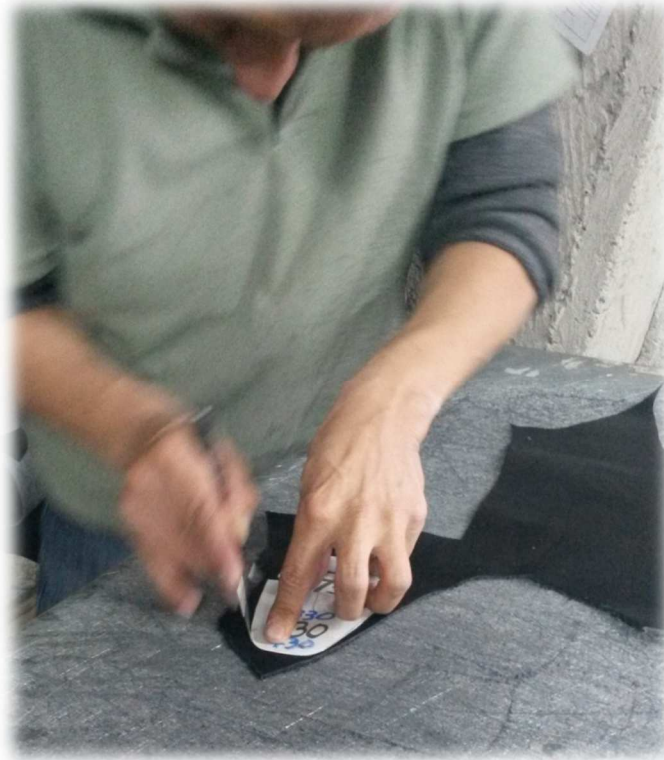
Una vez receptado el pedido se procede con la planificación de producción, es decir la organización y adquisición de toda la materia prima para elaborar el calzado, todo esto según las especificaciones solicitadas por el comprador.

La materia prima que se adquiere es:

- Cuero
- Suelas
- Pegantes
- Plantillas
- Etiquetas
- Clavos
- Hilos
- Cordones
- Vinchas
- Decorativos
- Cartones
- Papel de empaque
- Químicos

2. Corte del cuero.

Imagen N° 1: Corte de cuero



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Edward Medina

Una vez que las planchas de cuero ingresan a la bodega, estas son cortadas con una máquina especial según la necesidad de producción, es decir existen moldes pre-establecidos para cada tipo de calzado. Para esta etapa de producción la empresa posee una máquina, la cual es suficiente para el promedio de producción requerida actualmente, posteriormente se escoge las hormas para comenzar el armado del calzado.

3. Preparación del cuero y piezas.

El cuero es preparado o desgastado según las exigencias del modelo de calzado a producir, de igual forma las plantillas, etiquetas, vinchas, y cordones son cortados y preparados según el modelo a elaborar, para posteriormente proceder al pegado al zapato.

Imagen N° 2: Preparación del cuero y piezas



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Edward Medina

4. Costura.

Tanto el cuero como los demás accesorios decorativos entran a al proceso de costura, este proceso es minucioso ya que gran parte de la calidad del calzado depende de este paso.

Imagen N° 3: Costura

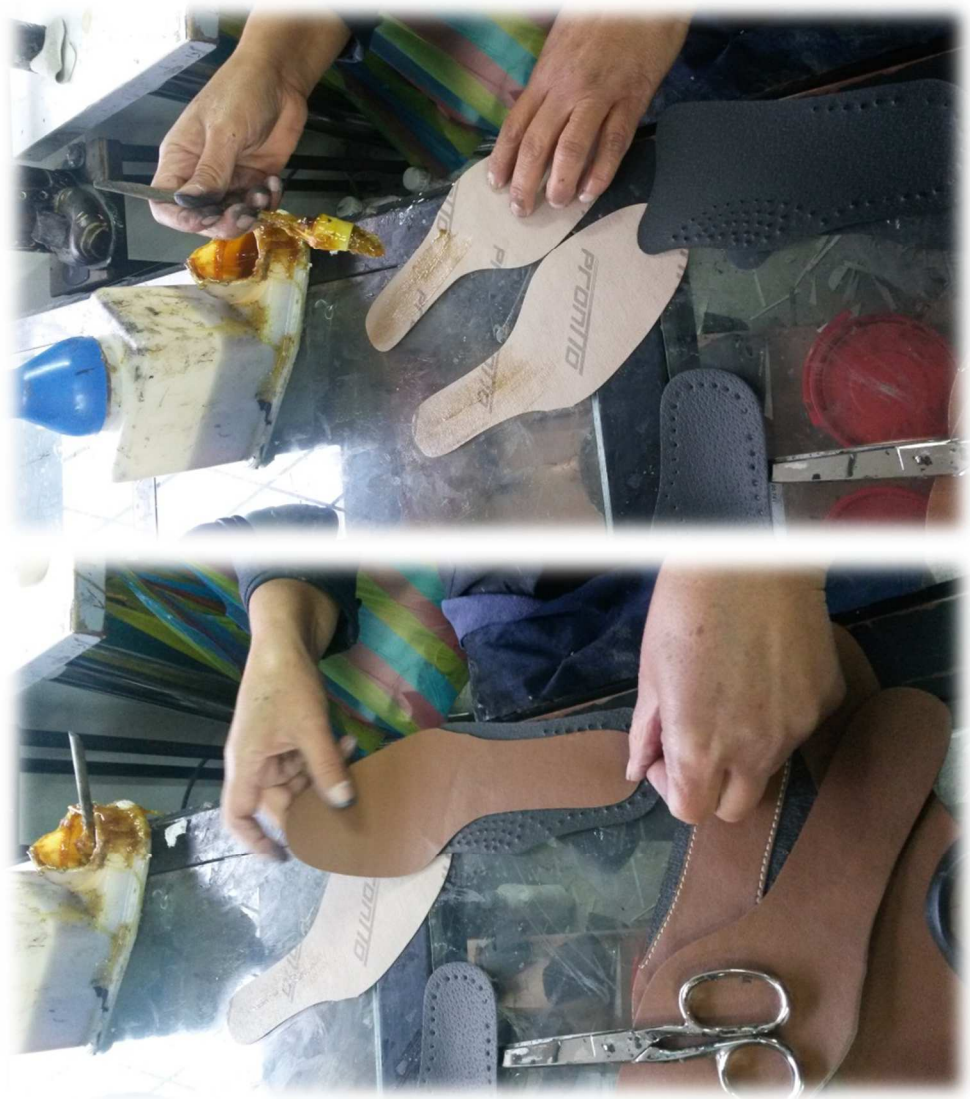


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Edward Medina

5. Plantado.

La planta se la prepara con alogenante y de acuerdo al material se le da pega de poliuretano para inmediatamente reactivarlo con temperatura, este proceso involucra precisión y paciencia. Luego se procede a la unión de las dos piezas utilizando una prensa.

Imagen N° 4: Plantado



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Edward Medina

6. Terminado y embalaje.

Se coloca la plantilla, etiquetas y decorativos establecidos en la orden de producción, el producto es finalmente puesto en cajas y está listo para el envío.

Imagen N° 5: Terminado y embalaje



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Edward Medina

2.1.7. Aspectos de mercado y competencia

Para La Matta el principal problema no son los clientes, sino el capital necesario para la fabricación de calzado y el buen manejo de los recursos. En algunas ocasiones se pierde la fidelidad de los clientes debido a que no se entrega a tiempo los pedidos o a que no se entrega la cantidad pactada. En la provincia de Pichincha no existen muchos competidores directos, es decir de producción artesanal pero el inconveniente surge por las grandes compañías de calzado y x la importación de calzado Chino a un precio de venta prácticamente inmejorable.

Cabe recalcar que el mercado con más demanda es para el calzado escolar pero en esta línea de producción la utilidad viene siendo casi nula debido al producto Chino y a la gran oferta de los competidores, la línea casual de hombre es a la que más utilidad se la puede sacar por cada par de zapatos vendido, pero así mismo la demanda no es en gran proporción.

2.1.8. Aspectos tecnológicos

La Matta posee maquinaria de segunda mano en excelente estado, pero tan solo se está ocupando un máximo del 60%, el promedio de uso de la maquinaria en los últimos meses ha bajado casi a un 30% de la capacidad productiva.

La máquina denominada “armadora de puntas” podría producir hasta 500 pares de zapatos diarios si se tuviera las condiciones óptimas y los recursos necesarios, en la actualidad se tiene tan solo una producción de 50 pares diarios por lo que el desperdicio es alarmante.

La maquinaria que posee La Matta es:

- 1 Armadora de puntas
- 1 Prensa
- 1 Troqueladora
- 1 Cortadora
- 2 Pulidoras
- 4 Máquinas de cocer
- 1 Compresor
- 1 Reactivador

Cuadro N° 4: Maquinaria avaluada en dólares a tiempo real

CANTIDAD	MÁQUINA	VALOR
1	Armadora de puntas	\$ 18.000,00
2	Prensa	\$ 8.000,00
1	Troqueladora	\$ 4.500,00
2	Pulidoras	\$ 2.000,00
4	Cocedoras	\$ 2.400,00
1	Compresor	\$ 600,00
1	reactivador	\$ 700,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Edward Medina

2.1.9. Ubicación Geográfica

La empresa de calzado “La Matta” se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en el barrio Edén del Valle al sur de la ciudad.

Imagen N° 6: Ubicación geográfica



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Edward Medina

2.2. ANÁLISIS FODA

Con el objetivo final de saber con exactitud cuáles son las principales fortalezas para desarrollarlas al máximo, conocer las debilidades para tratar de superarlas, aprovechar las oportunidades para generar un valor agregado y estar prevenido para cualquier amenaza, se analizará cada uno de los aspectos de la matriz F.O.D.A.

Todos los puntos a mencionarse en la matriz F.O.D.A. están ordenados según su prioridad, entendiéndose que la primera es la de mayor prioridad, la segunda de menor y así sucesivamente.

Identificación de fortalezas

- Bajo costo de mano de obra.

- Trabajadores con experiencia.
- Excelentes proveedores de materia prima.
- Espacio físico propio.
- La empresa funciona con capital propio.
- El dueño y administrador posee amplio conocimiento en todos los procesos productivos.
- Espacio físico disponible para la expansión.
- Excelentes relaciones laborales y con los vendedores.

Identificación de debilidades

- No dispone de un sistema administrativo
- No se maneja un sistema contable.
- No se ha elaborado un plan estratégico.
- No existen mecanismos de control.
- No existe un inventario actualizado.

- El taller no cumple con las normas de seguridad y salud ocupacional.
- Todas las actividades referentes a compras, ventas, finanzas y producción las maneja solo el dueño-administrador.
- La maquinaria se utiliza a tan solo un 40% de su capacidad.
- No existe capacitación para el personal
- Falta la regularización con los empleados tanto en contratos legales como en la afiliación al I.E.S.S.
- Inadecuada distribución de la maquinaria en la planta, por lo que genera desperdicio de tiempo.
- No se maneja ningún tipo de publicidad.
- Devolución de mercadería.
- Procesos tercerizados no garantizan tiempo de entrega.

Identificación de oportunidades

- Mercados potenciales no aprovechados por las grandes industrias.
- Apertura para la inversión nacional.

- Acceso a nuevos capitales provenientes de la banca.
- Existencia de entidades financieras para el desarrollo artesanal.

Identificación de amenazas

- Producto Chino en el mercado a menor precio de venta.
- Regulaciones municipales.
- Extinción de la producción artesanal, con esto los privilegios tributarios que conlleva.

2.3. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Al estudiar los recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y comerciales y las capacidades que debe emplear la organización, como factores de diferenciación y competitividad, aparece el concepto de cadena de valor. La cadena de valor hace referencia a la desagregación de actividades básicas que debe realizar la empresa para producir y vender su producto. Cada actividad representa una parte del coste total e incorpora parte del valor añadido por la empresa y su análisis permite descomponer en actividades el proceso de creación de valor de la empresa. Así se distingue entre:

- Actividades primarias: son las que forman el proceso productivo básico de la empresa y su comercialización, incluido el servicio postventa.

- Actividades de apoyo: son aquellas que sirven de soporte a las actividades básicas y garantizan el normal funcionamiento de la empresa. Se pueden considerar la infraestructura de la empresa; gestión de recursos humanos, tecnología, compras.

El análisis de la cadena de valor permite a la empresa identificar aquellas actividades que generan el máximo valor y, por lo tanto, contribuyen en mayor proporción a sus resultados. Las actividades que generan menos valor generalmente no constituyen el núcleo esencial del negocio y, por tanto, puede y suele plantearse su externalización o subcontratación.

El incremento de valor añadido de una actividad concreta o del conjunto del proceso productivo se debe en buena parte al efecto aprendizaje. Con este término nos referimos a la reducción de tiempo y otros costes necesarios para la realización de una actividad o proceso a medida que se repite. También interviene el efecto experiencia, es decir, la generalización del efecto aprendizaje al resto de actividades de la empresa, que se concreta en mejoras del proceso productivo, rediseño de productos y otros efectos asociados a la escala. (Plataforma Educativa Aragonesa, s.f.)

Las actividades que generan el máximo valor en La Matta son:

- Corte del cuero para cada línea de producción.
- Costura del cuero antes cortado. (Este proceso actualmente lo realizan personas independientes que prestan sus servicios, sin embargo es considerado una actividad que genera un máximo valor).

- El moldeado del cuero preparado en la horma, cruzando los procesos de desgaste del cuero, pegantes, diseño y acabados.
- La pulida como punto final del proceso

Las actividades que generan menor valor en La Matta son:

- Generar roles de pago.
- Atender solicitudes del personal.
- Dar mantenimiento a la maquinaria y buscar repuestos en caso de ser necesario.
- Realizar las compras de materia prima y demás enseres necesarios para el personal.

Todo esto nos da como conclusión que gran parte de las actividades que no generan mayor valor a la empresa son realizadas por el gerente, incurriendo en pérdida de tiempo y desperdicio de recurso necesario en otra área de la empresa. De igual manera se debería buscar que el área de costura se maneje internamente debido a que la producción no puede depender del tiempo de entrega u imprevistos que sucedan con las personas que actualmente prestan servicios a este proceso.

2.4. PRODUCTOS

Marca La Matta:

- Línea tubular de mujer

Esta línea de producción fabrica calzado enfocado en las personas cuyas edades oscilan entre los 15 a 25 años de edad, siendo modelos actuales que atraen a la juventud. (Anexos)

- Línea formal de dama taco cuatro y medio, cinco y medio.

La producción se basa en calzado casual de taco, altamente utilizada por mujeres ejecutivas, esta línea se enfoca en modelos tradicionales, sin olvidar o descartar la producción con modelos actuales. (Anexos)

Submarca Trolls:

- Línea casual masculina

Producción tradicional en calzado casual-formal, esta línea es utilizada por ejecutivos, por otra parte también se incursionó la producción de calzado casual-sport, es decir calzado para vestir con jeans pero sin dejar la elegancia. (Anexos)

Submarca Scarlon:

- Línea escolar masculina

Producción enfocada a los estudiantes de primaria y secundaria, este tipo de producción viene por temporada y por lo general los pedidos son provenientes de grandes empresas que no tienen la suficiente capacidad de producción.
(Anexos)

2.5. COMPETIDORES

Principales competidores en la ciudad de Quito:

- Empresa Matailo

Esta empresa basa su producción en la línea que se refiere a taco cuatro y medio, siendo una empresa pequeña que de igual manera posee producción artesanal se convierte en competencia directa para La Matta.

- Empresa Besth.

Empresa dedicada a las líneas tubular y taco cuatro y medio, de igual manera competencia directa por su tamaño y cantidad de producción. Su propietario está afiliado a la cámara de artesanos, pero sus empleados están regularizados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S).

- Empresa Fernández

Basa casi la totalidad de su producción en calzado escolar, masculino y femenino. Sus características la avalan como una mediana empresa, cabe recalcar que cuando se trata de calzado es colar el porcentaje de utilidad por cada par de zapatos es mínimo.

Competidores fuertes a nivel nacional:

- Bunky

Una empresa multinacional que se radica en Quito en 1973, de ahí en adelante barca casi la totalidad del mercado con calzado escolar, tanto así que en el año de 1999 comenzó a exportar su producto. Bunky maneja submarcas como Lotus, Lotus industrial, Paola, Bunky sport, Rogers y Crickets. (Bunky, s.f.)

- Venus

Competencia directa de Bunky en Ecuador, esta empresa de gran proporción tiene su origen en Ambato-Ecuador, se dedican a la producción de calzado de cuero y lona, zapatillas de lona y botas de caucho. (Calzado Ecuador, s.f.)

- Pony

Presente en todo el territorio Ecuatoriano, con 23 locales ubicados en los centros comerciales del país, ofrece todo tipo de calzado y a costos no muy elevados.
(Pony Store, s.f.)

2.6. PROVEEDORES

Materia prima:

- Proveedores de cuero:

1. Curtiduría Tungurahua.
2. Tenería Días.
3. Tenería Curtilan.

- Proveedores de suelas:

1. Encaucho.
2. Grupo nova; empresa Colombiana.
3. Grupo del valle; empresa Colombia.

- Proveedor de pegantes:

1. Representaciones Garsa.

- Proveedor de plantillas, tachuelas clavos y activador.

1. Representaciones Garsa.

- Proveedor de forros:

1. Metro-distribuciones.

2.7. CLIENTES

Venta directa:

- Sr. Gonzalo Benítez, posee locales comerciales en los Centros Comerciales del Ahorro, (Ipiales). Venta con pago de contado.
- Señora Jeaneth Pérez, posee local comercial “Verito”.
- Señor Luis Montero tiene locales comerciales.
- Señora Mariana Alvarado, posee Distribuidora Dallas.

Vendedores que ganan comisión por par de zapatos vendidos.

- Jorge Cumba; \$ 1.50 por par.
- Armando Jurado \$1.30 por par.

Toda la producción obedece a órdenes de pedido, estos constan de 3 copias, la original va a producción, la primera copia al vendedor y la segunda copia al cliente. (Anexo)

2.8. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD Y RECURSOS DISPONIBLES DE PRODUCCIÓN

El principal problema que acarrea la empresa es la falta de capital, por la falta de este recurso no se puede adquirir toda la materia prima necesaria para responder a las órdenes de producción.

Por otra parte la falta de capital impide el desarrollo y compromiso por parte de los trabajadores, ya que muchas veces el sueldo no es pagado a tiempo y los trabajadores se ven obligados a esperar para recibir su paga. Bajo todas estas adversidades la empresa cuenta con maquinaria apta para logra una cantidad de producción muy superior a la que actualmente se maneja, si bien es cierto y toda la maquinaria fue adquirida de segunda mano por la dificultad de adquisición y el alto costo de la maquinaria nueva, esta se encuentra en perfectas condiciones y su capacidad productiva es desperdiciada en grandes porcentajes.

Por ejemplo la máquina “armadora de puntas” tiene una capacidad de 600 pares diarios, siempre y cuando se disponga de todos los recursos necesarios y se pueda lograr un proceso en línea, pero esta solo produce actualmente un máximo de 50 pares por día.

Por otro lado la “troqueladora” puede producir 500 pares diarios, en óptimas condiciones pero de igual manera la producción diaria alcanza 50 pares.

Algunas ocasiones los trabajadores son enviados a las casas ya que no existe la materia prima suficiente en bodega como para trabajar, esto es el punto más crítico ya que además que se desperdicia recursos tecnológicos también se desperdicia el recurso humano.

La mano de obra es utilizada en un 70% en relación al tiempo, y la maquinaria en apenas un 45% visualizándolo de una manera general, estos porcentajes son de alta preocupación para la empresa, motivo por el cual se busca formalizar y tratar de buscar capital.

3. FORMALIZACIÓN

La formalización puede definirse como el grado de discrecionalidad que se concede a los individuos en la realización de su tarea, en lo referente a qué, cómo y cuándo ejecutarla. Se define formalización como el uso de reglas en una organización, considerando dos componentes: codificación del trabajo, como el grado en el que las descripciones del trabajo están especificadas y la observación de las reglas, grado en el que los que desarrollan un trabajo son supervisados para comprobar los estándares establecidos en la codificación del mismo. (Aiken & Hage, 1966)

3.1. CLASIFICACIÓN DE SOCIEDADES

3.1.1.Privadas

Son personas jurídicas de derecho privado. A continuación se detallan las principales:

- Aquellas que se encuentran bajo el control de la Intendencia de Compañías como por ejemplo las Compañías Anónimas, de Responsabilidad Limitada, de Economía Mixta, Administradoras de Fondos y Fideicomisos, entre otras.

Aquellas que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos como por ejemplo los Bancos Privados Nacionales, Bancos Extranjeros, Bancos del Estado, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas, entre otras. Otras sociedades con fines de lucro o Patrimonios independientes, como por

Ejemplo: las Sociedades de Hecho, Contratos de Cuentas de Participación, entre otras.

- Sociedades y Organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, como por ejemplo las dedicadas a la educación, entidades deportivas, entidades de culto religioso, entidades culturales, organizaciones de beneficencia, entre otras.
- Misiones y Organismos Internacionales, como embajadas, representaciones de organismos internacionales, agencias gubernamentales de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales internacionales y oficinas consulares.

3.1.2. Públicas

Son personas jurídicas de derecho público. A continuación se detallan las principales:

- Del Gobierno Nacional, es decir las funciones: Ejecutiva, Legislativa y Judicial.

- Organismos Electorales.
- Organismos de Control y Regulación.
- Organismos de Régimen Seccional Autónomo, es decir Consejos Provinciales y Municipalidades.
- Organismos y Entidades creados por la Constitución o Ley Personas Jurídicas creadas por el Acto Legislativo Seccional (Ordenanzas) para la Prestación de Servicios Públicos.

3.1.3. Contribuyentes especiales

Los contribuyentes especiales son asignados por la Administración Tributaria en función de su importancia económica, conforme al análisis realizado por parte de la Dirección Nacional de Gestión Tributaria. Todos los contribuyentes que tengan esta característica tendrán obligaciones tributarias distintas a las demás sociedades.

3.2. TIPOS DE COMPAÑÍAS

3.2.1. La compañía en nombre colectivo

La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de

los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras " y compañía".

El extracto de la escritura debe contener:

- Los nombres de los socios, nacionalidad, domicilio
- La razón social, objeto y domicilio de la compañía
- El nombre de los socios autorizados para obrar, administrar y firmar por ella.
- La suma de los aportes entregados o por entregarse para la constitución.

El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar. Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Las aportaciones pueden ser dinero o bienes muebles o inmuebles.
(Superintendencia de Compañías, 1999)

3.2.2. La compañía en comandita simple

La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros,

simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras “compañía en comandita”, escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse. (Superintendencia de Compañías, 1999)

3.2.3. La compañía de responsabilidad limitada

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañados de una expresión peculiar.

El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías. El capital aportado no será menos de 400 dólares.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones

pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente. (Superintendencia de Compañías, 1999)

3.2.4. La compañía anónima

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Se administra por mandatarios amovibles, socios o no.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de “compañía anónima”, o “sociedad anónima”, o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como “comercial”, “industrial”, “agrícola”, “constructora”, etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Podrán ser entre dos o más personas con un capital de 800 dólares o más.

Estas compañías podrán tener como socios a empresas públicas.

La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía. (Superintendencia de Compañías, 1999)

3.2.5. La compañía de economía mixta

El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.

La facultad a la que se refiere el artículo anterior corresponde a las empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y de las industrias convenientes a la economía nacional y a la satisfacción de necesidades de orden colectivo; a la prestación de nuevos servicios públicos o al mejoramiento de los ya establecidos.

Las entidades podrán participar en el capital de esta compañía suscribiendo su aporte en dinero o entregando equipos, instrumentos agrícolas o industriales, bienes muebles e inmuebles, efectos públicos y negociables, así como también mediante la concesión de prestación de un servicio público por un período de tiempo determinado.

3.2.6. La compañía en comandita simple dividida por acciones

El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles.

La exclusión o separación del socio comanditado no es causa de disolución, salvo que ello se hubiere pactado de modo expreso.

La compañía en comandita por acciones existirá bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios solidariamente responsables, seguidos de las palabras "compañía en comandita" o su abreviatura.

La administración de la compañía corresponde a los socios comanditados, quienes no podrán ser removidos de la administración social que les compete sino por las causas establecidas en el artículo siguiente. En el contrato social se podrá limitar la administración a uno o más de éstos. (Superintendencia de Compañías, 1999)

3.2.7. Extranjeras

Para que una compañía u otra persona extranjera pueda operar y ejercer actividades en el Ecuador, deberá cumplir con lo previsto en la Sección Décimo Tercera de la Ley de Compañías que exige lo siguiente:• Estatutos de la

Compañía Extranjera• Certificado expedido por el Cónsul del Ecuador que acredite estar constituida en el país de su domicilio y que tiene facultad para negociar en el exterior. • Comprobar de acuerdo con sus estatutos, que puede acordar la creación de sucursales en el exterior.

Resolución del correspondiente órgano social de la compañía para operar en el Ecuador. Deberá presentar el poder otorgado al representante en el Ecuador, otorgándole amplias facultades para realizar todos los actos y negocios jurídicos y contestar demandas.

3.3. FORMALIZACIÓN

La formalización es la variable estructural clave para las personas que laboran en una organización. Su comportamiento como individuos se ve afectado de manera vital por el grado de dicha formalización. La cantidad de discrecionalidad individual está relacionada inversamente con la cantidad de programación previa del comportamiento por la organización. La formalización tiene consecuencias importantes para la organización y sus áreas en términos de procesos, tales como las comunicaciones y la innovación tecnológica. Igualmente, las reglas y procedimientos diseñados para manejar las consecuencias que enfrenta la organización forman parte de lo que se llama formalización.

El grado de formalización de una organización se manifiesta, entre otras, en la elaboración por escrito de todas las actividades que se desarrollan en la dinámica empresarial. La comunicación en una estructura organizacional tiende a formalizarse en la medida que la empresa crece planificadamente. Razón por la cual son

importantes los diferentes manuales que estas empresas elaboran y que se vuelven más complejos a la par de sus crecimientos.

El estudio comparativo previo a la selección del tipo de sociedad se lo obtendrá del Código Civil Ecuatoriano y la Ley de Compañías. El investigador dará conocimiento de las ventajas y desventajas de cada tipo de sociedad pero cabe recalcar que será decisión del dueño y/o administrador la selección del tipo de sociedad definitivo.

3.4. ANÁLISIS DE FORMALIZACIÓN

Cuadro N° 5: Análisis de Formalización

TIPO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Comandita simple	La razón social se contrae entre uno o varios socios solidarios.	No existe un valor mínimo de inversión.
	La responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportes.	
Responsabilidad limitada	Los socios responden por obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales.	Se necesita tres o más personas para contraerse.
	Las aportaciones pueden ser tanto monetarias como en bienes muebles e inmuebles.	El monto de la inversión mínima es fijado por el Superintendente de Compañías
		El capital aportado no será menos de \$400.00
		Existirán juntas ordinarias y extraordinarias.
Anónima	Capital es dividido en acciones negociables	Será administrada por mandatarios amovibles, sean socios o no.
	Se podrá contraer entre dos o más personas con un capital mínimo de \$800.00	El órgano supremo de la compañía es la junta general.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Edward Medina

Según las expectativas de crecimiento del gerente y propietario de “La Matta” se realizó el estudio comparativo del tipo de compañías, con estos e determina que el camino más viable a seguir es contraer una compañía en comandita simple, con esto la razón social puede ser contraída tan solo por el propietario, la responsabilidad de los futuros socios se limita al monto de sus aportaciones individuales y por otro lado no existe un valor mínimo de inversión, con todo esto se busca que la empresa “familiar” siga siendo eso, una empresa manejada en su totalidad por el propietario. Buscando el desarrollo y crecimiento mediante socios que aporten capital y limiten su responsabilidad. (Anexo 3)

3.5. DISEÑO ESTRUCTURAL

3.5.1.Misión

Producir y comercializar calzado de alta calidad, ofreciendo moda, exclusividad y confort, elaborado por personas con alto compromiso y dedicación, buscando siempre la satisfacción y fidelidad de los clientes.

3.5.2. Visión

Ser la compañía líder en producción artesanal en la provincia dentro de los próximos tres años, buscando alianzas estratégicas con multinacionales de calzado creando así una red que perdure en el tiempo.

3.5.3. Valores corporativos

Schermerhorn (2010) afirma “La ética establece estándares acerca de lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto, para la propia conducta” (p.32)

- **Puntualidad:** Exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes, por ejemplo: a la hora de entregar la mercadería.
- **Calidad:** El calzado ofrecido será de excelencia, es decir de la más alta calidad para competir con el mercado nacional.
- **Consecuencia:** Manejar coherencia entre los empleadores con sus trabajadores, como de la empresa con los clientes. En caso de haber compromisos deben ser cumplidos.
- **Justicia:** Se otorgará a cada uno de los trabajadores lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista salarial sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar.
- **Comunicación:** Valor fundamental a implementar, que intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.
- **Responsabilidad:** Referente a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes,

la empresa se compromete a entregar calzado de calidad. Sin descuidar el compromiso con el medio ambiente. Para ello es necesario cumplir con las leyes determinadas e incluso exceder las mismas para continuar con su preservación.

- **Originalidad:** Buscar a las innovaciones, cambios y creaciones tanto en los bienes y servicios, en las metodologías laborales y estrategias.
- **Seguridad:** Juicio orientado a generar un vínculo de confianza, que los clientes crean que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.
- **Libertad:** Se intenta que tanto los empleados y los clientes puedan expresarse con total seguridad en caso de tener creencias u opiniones distintas, siempre que sean presentadas con respeto y cordialidad.
- **Trabajo en equipo:** Promover la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.
- **Honestidad:** Orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

3.5.4. Objetivos corporativos

- **Atención al cliente:** La atención al cliente debe convertirse en un mecanismo de interacción que mejore los procesos de comunicación, buscando la satisfacción y comodidad del cliente.
- **Calidad del producto:** Garantizar la calidad del calzado con el fin de obtener la fidelidad de los clientes, buscar certificaciones internacionales que avalen el producto final.
- **Mejoramiento continuo:** Tanto el personal administrativo como el de producción deberá capacitarse constantemente en las áreas relevantes a su labor, con el fin de mejorar cada día un poco más.
- **Aliados estratégicos:** Se buscará aliarse con empresas para ofrecer soluciones definitivas tanto a los clientes como a las debilidades de la compañía.

3.5.5. Políticas

- Los empleados cumplirán con las normas de seguridad de la empresa, utilizando los materiales de seguridad apropiados.
- La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes.

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus llamadas, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- El operador deberá establecer una conversación amable, respetuosa y fluida con el fin de lograr la satisfacción y atracción del cliente.
- El producto llegara a las manos del cliente en el tiempo establecido por las partes.
- Los empleados no podrán recibir visitas no laborales.
- Es obligación del operador saludar al cliente.
- El vendedor deberá presentarse con el cliente.
- En caso de ocurrir una falla técnica deberá reportarse inmediatamente al equipo de soporte técnico.
- El operador recibirá comisiones según las ventas que realice.
- El operador deberá utilizar un vocabulario serio con los clientes.

- El empleado no se quedara con ningún dato personal de los clientes, estos son sólo para uso de la empresa.
- Ningún empleado podrá hacer llamadas personales desde los teléfonos de la empresa.
- El horario de trabajo está comprendido entre las 9h00 y las 18h00 con una hora de almuerzo entre las 13h00 y las 14h00.
- Una vez transcurrido los cinco minutos que permite la ley por retraso, el empleador tendrá la potestad de sancionar al empleado.
- Se podrá aplicar sanciones a los empleados según lo establecido en el Código de Trabajo.
- El cliente tendrá un crédito de 30 días, no se manejará tarjetas de crédito, solo cheques posfechados.
- Para el cobro a clientes se aplicará el 50 por ciento de contado y un máximo del 50 por ciento crédito.
- El pago a proveedores se lo efectuará a los 15 días de haberse efectuado el pedido.
- El pago a los proveedores se tratará de realizarlos a los 15 días laborables.

4. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS

Según K. J. Halten (1987) Estrategia es:

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

4.1. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

“El proceso de la administración estratégica está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una empresa requiere para lograr la competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio” (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008)

4.1.1. Administración

“Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”. (Stoner, Freeman, Gilbert Jr, 1996)

4.1.1.1. Situación actual

Actualmente “La Matta” no posee un sistema de gestión administrativo establecido, es decir la empresa es manejada por simple intuición, lo que repercute en malas decisiones, falla de cálculos financieros y falta de control operacional.

No existe una diferencia entre costo y gasto, de igual manera hay muchos costos que no son tomados en cuenta al momento de devengar la utilidad, como por ejemplo el gerente-propietario no tiene asignado un sueldo fijo, por lo que no se dispone de un estado económico real, adicionalmente la fábrica funciona en una casa propia y ese rubro correspondiente al costo de oportunidad tampoco es tomado en cuenta.

El gerente-propietario de la empresa busca el trabajo en equipo, pero no exige ningún tipo de sanción o llamada de atención al personal que no labora de manera correcta, es decir no se controla estrictamente horario de entrada y de salida, como tampoco existe control para actitudes inapropiadas por parte de los empleados como hurto de materiales.

No existe seguimiento y control de satisfacción de los clientes, motivo por el cual muchas veces se pierde la fidelidad de los mismos, por otro lado no existen políticas de cobro a clientes y pago de proveedores, lo que impide una planificación económica.

Actualmente existe una deuda con una entidad bancaria, pero para buscar el crecimiento y la formalización es necesario capital para invertir, siendo la obtención de este el principal problema de la empresa.

4.1.1.2. Metas

- Fijar costos adicionales no tomados en cuenta.
- Mantener información actualizada y ordenada.
- Disponer sanciones por falta de cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Controlar el horario de ingreso y de salida.
- Controlar actividades incoherentes y desleales.
- Dar seguimiento a la satisfacción y requerimientos de los clientes.
- Establecer políticas para pago a proveedores y cobro a clientes.
- Obtener el capital necesario para la formalización.

4.1.1.3. Estrategias

- Establecer un sueldo fijo para el Gerente y tomar en cuenta el costo de oportunidad que lleva consigo la infraestructura donde funciona la empresa y la camioneta propia que se utiliza para el giro del negocio. A continuación se presenta valores sugeridos según el estudio económico.

Cuadro N° 6: Gastos Adicionales

Descripción	Valor
Sueldo Gerente	\$ 1000,00
Arriendo	\$ 250,00
Gastos camioneta	\$ 150,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Edward Medina

- Contratar un pasante administrativo-contable que mantenga al día la información y que lleve la contabilidad de la empresa, con esto el gasto incurrido en este recurso sería mínimo mientras crece la empresa.
- Implementar sanciones y descuentos permitidos por la Ley en caso de incumplimiento de políticas por parte de los empleados. En casos extremos se permite un descuento al rol de pagos de hasta el 10% del salario.
- En los primeros meses de formalización se puede optar por fichas firmadas con horario de ingreso y de salida, cuya veracidad sea

respaldada por grabaciones de video que se implementarán para controlar los insumos y por seguridad tanto de los empleados como de la empresa.

- El pasante se encargará de dar seguimiento a los requerimientos de los clientes y al grado de satisfacción que recibieron buscando así su fidelidad, esto mediante llamadas telefónicas mostrando el interés de la empresa por cubrir las expectativas del cliente.
- Buscar un préstamo en alguna entidad bancaria cuyas tasas de interés oscilan entre 11,2% y el 15% según el Banco Nacional de Fomento, esto en caso de no encontrar un socio que ingrese a la empresa para el aporte capital para la formalización.

4.1.2. Recursos humanos

Graham (1982) afirma “La administración de recursos humanos es una asignatura que reúne elementos de psicología industrial, gestión de personal, formación y relaciones industriales” (p. 15).

1.1.1.1 Situación actual

Al momento la empresa cuenta con 9 trabajadores fijos, y otros 6 que prestan sus servicios en temporadas altas, el principal problema en la actualidad es que ninguno de estos empleados han sido afiliados todavía al

Seguro Social Ecuatoriano, motivo por el cual el malestar entre los trabajadores y una posible denuncia por parte de los mismos es un hecho muy probable. Actualmente se está negociando con los trabajadores el tiempo de afiliación pero por falta de capital este proceso se ha paralizado.

Por otro lado la infraestructura en la que se elabora el calzado no tiene las condiciones adecuadas en respecto al espacio físico en cada cuarto disponible y los requerimientos de prevención emitidos por la Municipalidad y el Cuerpo de Bomberos de Quito no se los cumple a cabalidad. También el personal no tiene los materiales de protección adecuados poniendo en riesgo la integridad personal.

Adicionalmente no se lleva control de las vacaciones de los empleados, ni poseen contratos legales firmados, lo que puede ocasionar problemas legales a futuro, el ambiente laboral es agradable pero falta compromiso y dedicación de parte de los empleados y del empleador. La falta de compromiso puede surgir por el ámbito salarial; ya que este no es pagado a tiempo en algunas ocasiones y esto genera malestar.

4.1.2.1. Metas

- Afiliar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) a los nueve trabajadores fijos que laboran en la empresa.
- Disponer de un espacio físico adecuado para optimizar recursos.

- Cumplir con los requerimientos Municipales y del Cuerpo de Bomberos de Quito.
- Garantizar la seguridad de los empleados con los materiales de seguridad apropiados.
- Firmar y legalizar contratos de trabajo.
- Contar con información actualizada de vacaciones.
- Pagar los sueldos a tiempo.

4.1.2.2. Estrategias

- Negociar con los trabajadores el tiempo de afiliación, se ha mantenido conversaciones preliminares con los empleados y se ha determinado que al más antiguo se le dé un año de afiliación con contrato indefinido, a tres se les dará seis meses de afiliación y contrato a un año, y a las 5 personas restantes se está negociando el tiempo de afiliación y el tiempo de contrato.
- Proceder a tumbar paredes que dividen a los cuartos de forma innecesaria, impidiendo una producción en línea adecuada, una vez removidas las paredes que se puedan sin afectar la infraestructura, se procederá a reubicar la maquinaria para optimizar recursos.

- Adquirir señalética extintores y habilitar la puerta de emergencia para cumplir con las especificaciones de seguridad establecidas por los entes gubernamentales.
- Adquirir material de seguridad ocupacional, como cascos, gafas, guantes y ropa adecuada. Una empresa que puede ayudar de manera inmediata con estos requerimientos es Abracol.
- Firmar y legalizar los contratos de trabajo con cada uno de los empleados, con esto se buscará el compromiso por parte de los mismos.
- Cumplir con las políticas de cobro y pago para cumplir con los sueldos en el tiempo establecido. (Anexo 4)

4.1.3. Producción

Elwood (1965) afirma que:

La producción es el proceso mediante el cual se elaboran bienes y servicios. La dirección de la producción se refiere a la toma de decisiones relacionadas con procesos de producción, de modo que los bienes o servicios resultantes se produzcan de acuerdo con las especificaciones, en las cantidades y fechas de demanda, a un costo mínimo. Al cumplir con estos objetivos, la dirección de la producción está asociada con dos amplias áreas de actividad: el diseño y el control de sistemas de producción (pág. 39).

4.1.3.1. Situación actual

Debido a la distribución y peso de la maquinaria no se ha podido movilizarla para obtener una producción en línea, lo que provoca pérdida de tiempo.

La poca organización de documentos y la falta de tiempo para la actualización de archivos afectan directamente al retraso en la toma de decisiones o a compras de material mal efectuadas, ya que no se conoce a ciencia cierta la cantidad exacta de insumos disponibles, y muchas veces se incurre en desperdicios innecesarios.

Por otro lado la falta de compromiso de los empleados provoca retrasos de producción, ya que al no ser un trabajo seguro muchas veces no acuden a sus puestos de trabajo. Algunas ocasiones se pierde la fidelidad de los clientes ya que no se entrega el pedido a tiempo o completo, y esto ocurre por factores de falta de materia prima, o falta de trabajadores para la producción.

En cuestión del manejo de inventarios, nunca se manejó un kardex o algo por el estilo motivo por el cual había un desorden total en cuestión de materia prima, productos en proceso y producto terminado.

La bodega de almacenamiento de producto terminado está un tanto lejana a la puerta por donde sale la mercadería, por esta razón se desperdicia tiempo y recurso para el despacho de la mercadería.

4.1.3.2. Metas

- Movilizar la maquinaria con prensas de motores de vehículos.
- El pasante administrativo deberá organizar las órdenes de producción y tener la documentación e información al día.
- Firmar contratos de trabajo y comprometer a los trabajadores, caso contrario se procederá con vistos buenos y descuentos.
- Una vez que se tenga los recursos de producción disponibles, y la materia prima a tiempo no existirán retrasos en el tiempo de entrega de los pedidos.
- Mantener un inventario actualizado con auditorías semestrales.
- Reubicar la bodega de producto terminado.

4.1.3.3. Estrategias

- Alquilar prensas de motores de vehículos en cualquier vulcanizadora, cuyo valor oscila entre los 40 y 50 dólares diarios, con esto se podrá movilizar la maquinaria y readecuarla según las necesidades de producción, optimizando así el tiempo de elaboración del calzado.

- Ya se ha elaborado una hoja de kardex para el consumo de materia prima y producto terminado, se procederá a la capacitación de los trabajadores y cumplir con este requerimiento, cuya información pasará a manos del pasante administrativo, el cual la procesará en archivos digitales. Se utilizara el método de kardex P.E.P.S.

Según Joseph Castillo (2012) Bajo el método de primeras entradas, primeras salidas, la compañía debe llevar un registro del costo de cada unidad comprada del inventario. El costo de la unidad utilizado para calcular el inventario final, puede ser diferente de los costos unitarios utilizados para calcular el costo de las mercancías vendidas. Bajo PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas, a eso se debe el nombre de Primeras Entradas, Primeras Salidas. El inventario final se basa en los costos de las compras más recientes. Este inventario también llamado por las iniciales que lo identifican en inglés (first in first out) fifo.

Cuadro N° 7: Kárdex

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
19				EMPRESA "DTK"							
20				KARDEX DE MERCADERÍAS							
21	ARTICULO: "Q"									MAXIMO:	200
22	METODO: P.E.P.S.			UNIDAD DE MEDIDA:		UNIDADES				MINIMO:	50
23											
24	FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
25	2009		C	V.U.	V.T.	C	V.U.	V.T.	C	V.U.	V.T.
26	01-Jul	Inventario Inicial							90	100,00	9.000,00
27	02-Jul	Compra Factura No. 30	40	120,00	4.800,00				40	120,00	4.800,00
28	03-Jul	Venta Factura No. 01				35	100,00	3.500,00	55	100,00	5.500,00
29									40	120,00	4.800,00
30	04-Jul	Venta Factura No. 02				20	100,00	2.000,00	35	100,00	3.500,00
31									40	120,00	4.800,00
32	05-Jul	Devolución en venta Factura No. 02				10	100,00	(1.000,00)	45	100,00	4.500,00
33									40	120,00	4.800,00
34	06-Jul	Compra Factura No. 45	70	130,00	9.100,00				45	100,00	4.500,00
35									40	120,00	4.800,00
36									70	130,00	9.100,00
37	07-Jul	Devolución en compra Fact. No. 45	15	130,00	(1.950,00)				45	100,00	4.500,00
38									40	120,00	4.800,00
39									55	130,00	7.150,00
40	08-Jul	Venta Factura No. 03				45	100,00	4.500,00	0		-
41						5	120,00	600,00	35	120,00	4.200,00
42									55	130,00	7.150,00
43									90		11.350,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Edward Medina

- Reubicar la bodega de almacenamiento y adecuar el lugar, una vez analizado el espacio físico se cambiara la oficina administrativa con el espacio de bodega. Así se optimizara el tiempo de despacho.

4.2. ESTRATEGIA FINANCIERA

Ceballos (2010) afirma que:

La administración financiera es una parte de la administración general y de la economía mediante la cual se recopila información financiera básica y significativa, se analiza, se planea, controla y evalúa con la finalidad de tomar decisiones acertadas y alcanzar el objetivo natural de maximizar el valor de la empresa, de la inversión accionaria y de los demás valores personales y de negocio. (pág. 13).

4.2.1. Situación Actual

“La Matta” no cuenta con un sistema financiero definido, por lo que tampoco con una contabilidad que detalle ingresos y egresos, mucho menos el margen de utilidad, por lo tanto se ha procedido a generar un balance general y un inventario real de la mercadería, así mismo la contabilidad será llevada por el pasante administrativo-contable por el momento.

De igual manera al momento no se toma en cuenta rubros importantes como designar un sueldo al gerente-propietario, y tampoco se establece el monto de costo de oportunidad por la camioneta y la infraestructura propia donde funciona la fábrica.

Al ser una empresa familiar se la maneja siempre por simple intuición, pero sin bases administrativas y financieras se puede cometer un sin número de errores muchas veces irreversibles.

Adicionalmente la utilidad generada no se maneja de manera correcta todo se destina a un sin número de gastos y nada se queda como capital reinvertible. Lo que provoca falta de liquidez al momento de comprar materia prima.

4.2.2. Metas

- Llevar contabilidad en la empresa.
- Manejar kardex e inventarios actualizados.
- Capacitar a los empleados.
- Cumplir con las políticas de la empresa.
- Respetar el sueldo fijo del gerente y el restante quedará como capital de la empresa.

4.2.3. Estrategias

- Una vez establecido el balance general y el inventario real de la empresa se llevará la contabilidad de manera actualizada, esto lo realizará el nuevo recurso que contrate el propietario.

- Se designó un sueldo fijo para el gerente, cuyo detalle se menciona en las estrategias de la parte administrativa.
- El kárdex y el inventario se lo manejará al día, es decir los empleados serán capacitados para el manejo del mismo, una vez que las hojas diarias han sido llenadas estas pasaran al pasante administrativo para su posterior digitalización.
- El restante de utilidad generado se capitalizará, esto servirá para invertir o tener liquidez.

4.2.4. Capital necesario para la formalización

Cuadro N° 8: Inversión para formalización

Gastos de Constitución	Papeleo	\$ 180,00
	Afiliación	\$ 3847,66
	Abogado	\$ 500,00
	Señalética, materiales	\$ 220,00
Reubicación	Maquinaria	\$ 150,00
	Materiales	\$ 800,00
Pasante	Adm-Con	\$ 379,10
Remodelación	Infraestructura	\$ 600,00
		\$ 6.676,76

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Edward Medina

4.2.5. Análisis Financiero

A la fecha la producción de calzado oscila entre los 40 y 45 pares diarios, esto obedece a órdenes de producción y la elaboración de calzado para la venta directa a muy pocos clientes, esto más por tener trabajando a los empleados. Pero para alcanzar el objetivo inicial de 70 pares diarios y al corto plazo alcanzar los 100 pares, se ha contratado personal con experiencia y se vuelve a utilizar maquinaria que se mantenía en bodega.

A continuación se presenta las ventas históricas de los años 2013 y 2014, tanto en la venta del calzado normal como en la venta de calzado tubular, para el año 2015 se comenzó a trabajar con metas puntuales, todo el 2015 se producirá 70 pares diarios, y para el 2016 se llegará al objetivo de 100 pares diarios, los mismos que si podrán ser vendidos ya que se ha llegado acuerdos con empresas grandes en el país como “Bunky”, y si por alguna razón el calzado no sale en su totalidad el restante se destinará al nuevo almacén ubicado en el sector del peaje de ingreso al Valle de los Chillos, cuya apertura se dio a principios del mes de febrero del 2015.

Por otro lado también se detalla a continuación el costo de ventas histórico de los años 2013 y 2014, para el año 2015 y 2016 se proyectó un incremento en la materia prima, el mismo que fue el promedio de los porcentajes de incremento ocurrido en años anteriores.

Finalmente se elaboró el Estado de Resultados y Balance General, con esto se puede observar que el margen de utilidad aumenta de una manera considerable.

Cuadro N° 9: Proyección de Ventas "La Matta"

PROYECCIÓN DE VENTAS "LA MATTA"
--

	2013				
	I	II	III	IV	TOTAL
Ventas históricas	992	896	1.280	1.120	4.288
Valor calzado normal	18,50	18,50	18,50	18,50	18,50
Valor	18.352,00	16.576,00	23.680,00	20.720,00	79.328,00

Ventas históricas	248	224	320	280	1.072
Valor tubular (tacos)	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50
Valor	4.836,00	4.368,00	6.240,00	5.460,00	20.904,00

100.232,00

	2014				
	I	II	III	IV	TOTAL
Ventas históricas	925	915	1.802	1.750	5.392
Valor calzado normal	18,50	18,50	18,50	18,50	18,50
Valor	17.112,50	16.927,50	33.337,00	32.375,00	99.752,00

Ventas históricas	230	229	512	473	1.444
Valor tubular (tacos)	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50
Valor	4.485,00	4.465,50	9.984,00	9.223,50	28.158,00

127.910,00

	2015				
	I	II	III	IV	TOTAL
Ventas históricas	2.520	2.520	2.520	2.520	10.080
Valor calzado normal	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75
Valor	47.250,00	47.250,00	47.250,00	47.250,00	189.000,00

Ventas históricas	1.680	1.680	1.680	1.680	6.720
Valor tubular (tacos)	19,90	19,90	19,90	19,90	19,90
Valor	33.432,00	33.432,00	33.432,00	33.432,00	133.728,00

322.728,00

	2016				
	I	II	III	IV	TOTAL
Ventas históricas	3.600	3.600	3.600	3.600	14.400
Valor calzado normal	18,85	18,85	18,85	18,85	18,85
Valor	67.860,00	67.860,00	67.860,00	67.860,00	271.440,00

Ventas históricas	2.400	2.400	2.400	2.400	9.600
Valor tubular (tacos)	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Valor	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	192.000,00

463.440,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Edward Medina

Cuadro N° 10: Costo de Ventas "La Matta"

COSTO DE VENTAS "LA MATTa"

AÑO 2015							
	Suela	Cuero	Costura	Plantilla	Terminado	Empacado	Total
1 Par de Zapatos	2,90	0,30	0,40	0,53	1,45	0,30	5,88
Pares de calzado normal producido al año							10.080,00
							59.270,40

AÑO 2015							
	Suela	Cuero	Costura	Plantilla	Terminado	Empacado	Total
1 Par de Zapatos	3,90	0,30	0,40	0,53	1,45	0,30	6,88
Pares de calzado tubular producido al año							6.720,00
							46.233,60

AÑO 2015	
Servicios Básicos	
Agua	10,00
Luz	115,00
Teléfono	25,00
Internet	23,00
	173,00
2.076,00	

AÑO 2015	
Costo de ventas	
Unidades	16.800,00
Comisión	1,50
25.200,00	

AÑO 2015							
Sueldos							
			\$	13	14	FR	IESS
Gerente	1	1000	1.000,00	1.000,00	340,00	83,30	120,50
Contador	2	350	700,00	700,00	340,00	58,31	84,35
Asistente	1	380	380,00	380,00	340,00	31,65	45,79
Supervisor	1	450	450,00	450,00	340,00	37,49	54,23
Operarios	8	340	2.720,00	2.720,00	340,00	226,58	327,76
			5.250,00	5.250,00	1.700,00	437,33	632,63
					13.269,95		159.239,40

C.V.	292.019,40
------	------------

AÑO 2016							
	Suela	Cuero	Costura	Plantilla	Terminado	Empacado	Total
1 Par de Zapatos	2,99	0,35	0,40	0,55	1,50	0,33	6,12
Pares de calzado normal producido al año							14400
							88.128,00

AÑO 2016							
	Suela	Cuero	Costura	Plantilla	Terminado	Empacado	Total
1 Par de Zapatos	3,99	0,35	0,40	0,55	1,50	0,33	7,12
Pares de calzado tubular producido al año							9600
							68.352,00

AÑO 2016	
Servicios Básicos	
Agua	10,00
Luz	115,00
Teléfono	25,00
Internet	23,00
	173,00
	2.076,00

AÑO 2016	
Costo de ventas	
Unidades	24.000,00
Comisión	1,50
	36.000,00

AÑO 2016							
Sueldos							
			\$	13	14	FR	IESS
Gerente	1	1500	1.500,00	1.500,00	340,00	124,95	180,75
Contador	2	380	760,00	760,00	340,00	63,31	91,58
Asistente	1	410	410,00	410,00	340,00	34,15	49,41
Supervisor	1	480	480,00	480,00	340,00	39,98	57,84
Operarios	11	370	4.070,00	4.070,00	340,00	339,03	490,44
			7.220,00	7.220,00	1.700,00	601,43	870,01
					17.611,44		211.337,23

C.V.	405.893,23
------	------------

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Edward Medina

Cuadro N° 11: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS 2015 "LA MATTA"

	Ventas	322.728,00
(-)	Costo de Ventas	105.504,00
	Utilidad Bruta	217.224,00
(-)	Gastos de Operación	
	Gastos de Venta	25.200,00
	Gastos de Administración	161.315,40
	Utilidad Operacional	30.708,60
(+)	Otros Ingresos no Operativos	0
(-)	Otros Gastos no Operativos	0
	Utilidad antes de Impuestos	30.708,60
(-)	15% Trabajadores	4.606,29
(-)	22% Impuesto a la Renta	5.742,51
	Utilidad del Ejercicio	20.359,80

ESTADO DE RESULTADOS 2016 "LA MATTA"

	Ventas	463.440,00
(-)	Costo de Ventas	156.480,00
	Utilidad Bruta	306.960,00
(-)	Gastos de Operación	
	Gastos de Venta	36.000,00
	Gastos de Administración	213.413,23
	Utilidad Operacional	57.546,77
(+)	Otros Ingresos no Operativos	0
(-)	Otros Gastos no Operativos	0
	Utilidad antes de Impuestos	57.546,77
(-)	15% Trabajadores	8.632,02
(-)	22% Impuesto a la Renta	10.761,25
	Utilidad del Ejercicio	38.153,51

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Edward Medina

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- En los últimos años la demanda ha sido cubierta en gran porcentaje por calzado extranjero, esto ha impedido el crecimiento continuo de microempresas nacionales que no cuentan con un gran capital.
- La provincia de Tungurahua es la mayor productora de calzado en el país, abaratan sus costos ya que gran parte de los proveedores se encuentran allí mismo.
- Existen algunas empresas dedicadas a la producción artesanal de calzado, por lo que sí existe competencia directa en la región.
- Cada ecuatoriano utiliza en promedio 2.5 pares de zapatos al año, dando esto una demanda promedio de 30 a 40 millones de zapatos anuales.
- El calzado de mayor consumo nacional es el escolar, pero cabe recalcar que este mercado lo abarca de mejor manera las empresas grandes ya que la utilidad por cada par de zapatos es muy baja y solo es beneficio la producción en grandes cantidades.

- Se evidenció un sin número de falencias administrativas, esto llevó por años a que la empresa artesanal este a punto de cerrar ya que no generaba utilidad considerable.
- Después de un exhaustivo estudio se ha concluido que el mejor camino para la formalización de la empresa es contraer una compañía en comandita simple, con esto la razón social puede ser contraída tan solo por el propietario, y la responsabilidad de los futuros socios se limita al monto de sus aportaciones individuales.
- El principal problema de la empresa es la falta de capital para la inversión, esto ha ocasionado incluso pérdida de clientes ya que no se puede satisfacer las necesidades en cantidad de pares de zapatos y en el tiempo de entrega.
- Una vez realizado el análisis FODA se determinó que la principal fortaleza es la capacidad productiva de la maquinaria que aún no es utilizada, la debilidad más evidente es la falta de conocimiento administrativo por parte del dueño, la mejor oportunidad son los mercados potenciales aun no explotados por las grandes empresas y la principal amenaza es las importaciones de calzado.

5.2. RECOMENDACIONES

- Al concluir el presente estudio se recomienda la formalización inmediata de la empresa, mediante el tipo de compañía en comandita simple.

- Firmar los contratos de trabajo a plazo fijo con cada uno de los empleados, llevar a cabo las políticas establecidas en esta monografía para una mejor relación entre el empleador y el trabajador.
- Afiliar a todos los empleados de la empresa al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, así como cumplir con todas las obligaciones legales y beneficios sociales que otorga la Ley Ecuatoriana.
- Brindar todos los materiales de seguridad ocupacional, así como las especificaciones que determinan las diferentes entidades públicas para el desarrollo normal y seguro de actividades productivas.
- Aplicar una reingeniería de procesos para optimizar el tiempo, buscando una producción en línea y la comodidad de los empleados.
- Otorgar al empleado un ambiente adecuado de trabajo, incentivando así su compromiso y dedicación con el trabajo.
- Contratar un asistente administrativo-contable que lleve al día todas las transacciones de caja chica, atención al cliente, seguimiento de los envíos, quejas y el control y actualización del kardex diario. Con esto se mantendrá un inventario actualizado.
- Subir el precio del calzado en un 6%, ya que en la actualidad el mayor margen de utilidad se llevan los vendedores. Este incremento servirá para cubrir los costos del nuevo personal y para generar una mayor rentabilidad.

- Asignar un sueldo fijo al propietario y administrador de la empresa, con esto se obtendrá un capital reinvertible generado por la utilidad del ejercicio.
- Llevar contabilidad de la empresa al día, este trabajo debería ser realizado por el asistente administrativo-contable y supervisado por un CPA el cual será contratado por prestación de servicios profesionales.
- Abrir un local comercial, en el que el margen de utilidad se incrementa hasta en un 60% ya que se evita el porcentaje de rentabilidad del distribuidor y del vendedor, con esto se negocia directamente con el consumidor final.

REFERENCIAS

1. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. (26 de Octubre de 2013). *El PIB ecuatoriano se acercará a los 100.000 millones de dólares en 2014*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/economia/pib-ecuatoriano-acercara-100000-millones-dolares-2014.html>
2. Aiken, J., & Hage, M. (1966). *Organizational alienation: A comparative analysis. American*.
3. Aldo A., A. (1972). *Economía monetaria*. Gráfica Panamericana.
4. Artesanos Ecuador. (s.f.). Obtenido de <http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&submenu2=15&idiom=1>
5. Bunky. (s.f.). Obtenido de <http://www.bunky.com.ec/sistema/index.php>
6. Calzado Ecuador. (s.f.). Obtenido de http://www.calzadoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53:calzado-venus&catid=4:fabricas-de-calzado&Itemid=12
7. Camacho Zambrano, G. (Febrero de 2007). *Observatorio Laboral Ecuatoriano MTE–UNFPA*. Obtenido de Sistema de Información sobre Migración Laboral: <http://www.uasb.edu.ec/indicador/Informe%20Final/Migraci%C3%B3n.pdf>
8. Cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha - CAPEIPI. (s.f.). Obtenido de <http://www.capeipi.org.ec/index.php/corporativo/quienes-somos/mision-y-vision>
9. Ceballos, J. (2010). *La administración financiera*. Trillas.
10. Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, procedimiento y práctica*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.: McGraw-Hill.
11. Definición ABC. (s.f.). *Definición de Sociocultural*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/social/sociocultural.php#ixzz326D841Bj>
12. Diario La Hora. (06 de Junio de 2013). *Sección Economía*. Obtenido de La industria del calzado renace en el Ecuador, tras crisis de 2008: <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101517340#.VPSYtmiG8U9>
13. Ecuador Legal Online. (s.f.). *Derechos y Obligaciones del trabajador y empleador*. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>

14. El Ergonomista. (s.f.). Obtenido de <http://www.elergonomista.com/3ab09.html>
15. El Ergonomista. (s.f.). *Estrategia empresarial*. Obtenido de <http://www.elergonomista.com/3ab09.html>
16. El Financiero. (09 de Enero de 2014). *Crecimiento de Ecuador, en el 2014, oscilaría entre 4 y 5.1%*. Obtenido de http://www.elfinanciero.com/economia/tema_10_2014/economia_01_2014.pdf
17. Elwood, S. (1965). *Administración y dirección técnica de la producción*. Limusa-Wiley S.A.
18. Graham. (1982). *Administración de recursos humanos*. Ediciones - Distribuciones S.A.
19. Grupo de Sistemas Inteligentes. (s.f.). *Grupo de Sistemas Inteligentes*. Obtenido de Innovación Tecnológica en las Empresas - Teoría General del Entorno: <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/2%20Teor%EDa%20general%20del%20entorno.pdf>
20. Hernández, & Palafox. (2012).
21. Hernández, S., & Rodríguez, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estratégicas para la competitividad*. México: McGraw-Hill.
22. Hitt, Ireland, & Hoskisson. (2008). *Administración estratégica* (7ma. ed.). Editorial: Cengage Learning Editores S.A.
23. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Ocupaciones (CIUO 08)*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIUO%2008.pdf>
24. Koontz, H., Heinz, W., & Mark, C. (2012). *Administración: Una expectativa global y empresarial*. Perú: McGraw-Hill.
25. Plataforma Educativa Aragonesa. (s.f.). Obtenido de http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/423_analisis_interno_la_cadena_de_valor.html
26. Pony Store. (s.f.). *Sobre Nosotros*. Obtenido de <http://www.pony-store.com/index.php/quienes-somos/sobre-nosotros>
27. Rostow, Walt, & Whitman. (1963). *Las etapas del crecimiento económico*. México.
28. Sánchez Quirós, I. (s.f.). *Un análisis de las medidas de estructura organizativa: estructura diseñada frente a estructura emergente*. <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0202110271A/9883>.
29. Sánchez, J. (1997). *Globalización, gobernabilidad y cultura*. Digital Docutech.
30. Schermerhorn, J., & Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. México: Limusa.

31. Stoner, Freeman, & Gilbert Jr. (1996). *Administración* (6ta. ed.). Prentice Hall, Hispanoamérica S.A.
32. Superintendencia de Compañías. (05 de Noviembre de 1999). *Ley de Compañías, Codificación*. Obtenido de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
33. Torres, L. (1995). *La microempresa en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Quality Print.
34. Torres, L. (2000). *La microempresa en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Quality Print.
35. Universidad Politécnica Salesiana. (s.f.). Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Crecimiento de Productores artesanales de calzado

Jueves, 6 de Junio de 2013

En 2008, la elaboración de calzado era de 15 millones de pares al año mientras que a 2012 se ubicó en 30 millones y los productores son más de 5.000 a nivel nacional, que generan 100 mil plazas de empleo directo e indirecto en todo el territorio. “Las cifras demuestran el crecimiento del sector gracias a la participación empresarial”, manifestó Villavicencio.



Ahora, el objetivo es avanzar para satisfacer la demanda nacional y proyectarse al mercado externo. Según cifras de la Cámara, el uso per cápita en el país es de 2,5 pares por habitante, por lo que se necesitan producir 35 millones de pares al año para abastecer el mercado nacional.

Con esta perspectiva de mercado, los productores esperan trabajar a nivel industrial y artesanal para elevar su participación. Uno de los primeros pasos fue la capacitación, ya que la industria reconoce que falta mano de obra calificada.

En mayo se realizaron, con instructores españoles, talleres dirigidos a los productores de varias provincias. “Esta capacitación va encaminada a mejorar la biomecánica y el confort del calzado”, manifestó Luis Montero, director de la Cámara.

Para tecnificar más al personal del ramo se trabaja en implementar institutos tecnológicos y en la creación de un Polo Productivo del sector del calzado que estará en Tungurahua, en el que se instalarán plantas de producción, bodegas, almacenes, salas de conferencias...

Luis Muñoz, subsecretario del Ministerio de Industrias, aseguró que se brindará el apoyo para que el calzado nacional sea competitivo dentro del cambio de matriz productiva. (Diario La Hora, 2013)

Anexo 2: Nuevo etiquetado para calzado

Martes, 10 de diciembre, 2013



Sector calzado también entra al nuevo etiquetado

Quito

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) emitió reformas al Reglamento Técnico 080 para controlar el etiquetado de calzado tanto de producción nacional como importada.

Estas reformas, vigentes al igual que el nuevo etiquetado de textiles desde este 7 de diciembre, determinan que las etiquetas estén adheridas a la prenda en un lugar visible.

La etiqueta debe contener siete datos: talla; país de origen o una leyenda que diga fabricado en; identificación del fabricante, del importador y/o distribuidor; identificación de los materiales de sus componentes; marca comercial; logotipo; e indicar si no tiene forro.

El director del INEN, Agustín Ortiz, explicó que el objetivo de estos requerimientos es establecer el verdadero origen del producto. Y que la razón más importante es que consumidores alérgicos puedan conocer los diferentes componentes.

Fabricantes e importadores deben obtener el certificado de inspección, emitido por una entidad acreditada por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE).

En el caso de los importadores se hará una inspección y muestreo al lote de productos en destino. Si el producto es nacional, revisión y muestreo serán en la empresa fabricante.

Además, en cualquier momento, las autoridades pueden pedir al fabricante o al importador ensayos en un laboratorio acreditado para verificar los materiales utilizados. Los gastos estarán a cargo de los empresarios.

Mario Aguirre, presidente de la Asociación Ecuatoriana de Importadores de Calzado (Aeica) califica como innecesario que el INEN apruebe el cumplimiento de normas de etiquetado porque hará ese trámite desde el escritorio sin verificar en el sitio.

Agrega que la aduana tiene la facultad de controlar en el aforo de la mercadería que ésta ingrese conforme a las normas INEN y ante el incumplimiento solo reporta al organismo rector para la sanción que amerite.

Considera que estas reformas implican pérdida de tiempo entre una semana y 15 días con un aumento del 1% al costo de importación.

Anexo 3: Ley de Compañías**TITULO XXVI
DE LA SOCIEDAD****Parágrafo 1o.****Reglas generales**

Art. 1957.- Sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común, con el fin de dividir entre sí los beneficios que de ello provengan.

La sociedad forma una persona jurídica, distinta de los socios individualmente considerados.

Art. 1958.- En las deliberaciones de los socios que tengan derecho a votar, decidirá la mayoría de votos, computadas según el contrato; y si en éste nada se hubiere estatuido sobre ello, decidirá la mayoría numérica de los socios.

Exceptúanse los casos en que la ley o el contrato exigen unanimidad, o conceden a cualquiera de los socios el derecho de oponerse a los otros.

La unanimidad es necesaria para toda modificación sustancial del contrato, salvo en cuanto el mismo contrato estatuya otra cosa.

Art. 1959.- No hay sociedad, si cada uno de los socios no pone alguna cosa en común, ya consista en dinero o efectos, ya en una industria, servicio o trabajo apreciable en dinero.

Tampoco hay sociedad sin participación de beneficios.

No se entiende por beneficio el puramente moral, no apreciable en dinero.

Art. 1960.- Se prohíbe toda sociedad a título universal, sea de bienes presentes y venideros, o de unos u otros.

Se prohíbe asimismo toda sociedad de ganancias, a título universal, excepto entre cónyuges.

Podrán, con todo, ponerse en sociedad cuantos bienes se quiera, especificándolos.

Art. 1961.- Si se formare de hecho una sociedad que no pueda subsistir legalmente, ni como sociedad, ni como donación, ni como contrato alguno, cada socio tendrá la facultad de pedir que se liquiden las operaciones anteriores y de sacar sus aportes.

Esta disposición no se aplicará a las sociedades que son nulas por lo ilícito de la causa u objeto, respecto de las cuales se estará a lo dispuesto por el Código Penal.

Art. 1962.- La nulidad del contrato de sociedad no perjudica a las acciones que corresponden a terceros de buena fe contra todos y cada uno de los asociados, por las operaciones de la sociedad, si existiere de hecho.

Parágrafo 2o.

De las diferentes especies de sociedad

Art. 1963.- La sociedad puede ser civil o comercial.

Son sociedades comerciales las que se forman para negocios que la ley califica de actos de comercio. Las otras son sociedades civiles.

Art. 1964.- Podrá estipularse que la sociedad que se contrae, aunque no comercial por su naturaleza, se sujete a las reglas de la sociedad comercial.

Art. 1965.- La sociedad, sea civil o comercial, puede ser colectiva, en comandita, o anónima.

Es sociedad colectiva aquella en que todos los socios administran por sí o por un mandatario elegido de común acuerdo.

Es sociedad en comandita aquella en que uno o más de los socios se obligan solamente hasta el valor de sus aportes.

Sociedad anónima es aquella en que el fondo social es suministrado por accionistas que sólo son responsables por el valor de sus acciones.

Art. 1966.- Se prohíbe a los socios comanditarios incluir sus nombres en la razón social, y tomar parte en la administración.

La contravención a la una o a la otra de estas disposiciones les acarrea la misma responsabilidad que a los miembros de una sociedad colectiva.

Art. 1967.- Las sociedades colectivas pueden tener uno o más socios comanditarios, respecto a los cuales regirán las disposiciones relativas a la sociedad en comandita, quedando sujetos los otros, entre sí y respecto de terceros, a las reglas de la sociedad colectiva.

Art. 1968.- Las sociedades civiles anónimas están sujetas a las mismas reglas que las sociedades comerciales anónimas.

Parágrafo 3o.

De las principales cláusulas del contrato de sociedad

Art. 1969.- No expresándose plazo o condición para que tenga principio la sociedad, se entenderá que principia a la fecha del mismo contrato; y no expresándose plazo o condición para que tenga fin, se entenderá contraída por toda la vida de los asociados, salvo el derecho de renuncia.

Pero si el objeto de la sociedad es un negocio de duración limitada, se entenderá contraída por todo el tiempo que durare el negocio.

Art. 1970.- Los contratantes pueden fijar las reglas que tuvieren por convenientes para la división de ganancias y pérdidas.

Art. 1971.- Los contratantes pueden encomendar la división de los beneficios y pérdidas a ajeno arbitrio, y no se podrá reclamar contra éste, sino cuando fuere manifiestamente inícuo; y ni aún por esta causa se admitirá contra él reclamación alguna, si han transcurrido tres

meses desde que fue conocido del reclamante, o si ha empezado a ponerse en ejecución por él.

A ninguno de los socios podrá cometerse este arbitrio.

Si la persona a quien se ha cometido fallece antes de cumplir su encargo, o deja de cumplirlo por otra causa, cualquier socio puede dar fin a la sociedad; y la distribución de beneficios y pérdidas se arreglará a los dos artículos siguientes.

Art. 1972.- A falta de estipulación expresa, se entenderá que la división de los beneficios debe ser a prorrata de los valores que cada socio ha puesto en el fondo social, y la división de las pérdidas a prorrata de la división de los beneficios.

Art. 1973.- Si uno de los socios contribuyere solamente con su industria, servicio o trabajo, y no hubiere estipulación que determine su cuota en los beneficios sociales, se fijará esta cuota, en caso necesario, por el juez; y si ninguna estipulación determinare la cuota que le quepa en las pérdidas, se entenderá que no le cabe otra que la de dicha industria, trabajo o servicio.

Art. 1974.- La distribución de beneficios y pérdidas no se entenderá ni respecto de la gestión de cada socio, ni respecto de cada negocio en particular.

Los negocios en que la sociedad sufre pérdida deberán compensarse con aquellos en que reporta beneficio; y las cuotas estipuladas recaerán sobre el resultado definitivo de las operaciones sociales.

Sin embargo, los socios comanditarios o anónimos no están obligados a colacionar los dividendos que hayan recibido de buena fe.

Parágrafo 4o.**De la administración de la sociedad colectiva**

Art. 1975.- La administración de la sociedad colectiva puede confiarse a uno o más de los socios, sea por el contrato de sociedad, sea por acto posterior unánimemente acordado.

En el primer caso, las facultades administrativas del socio o socios forman parte de las condiciones esenciales de la sociedad, a menos de expresarse otra cosa en el mismo contrato.

Art. 1976.- El socio a quien se ha confiado la administración por el acto constitutivo de la sociedad, no puede renunciar su cargo sino por causa prevista en el acto constitutivo, o unánimemente aceptada por los consocios.

Ni podrá ser removido de su cargo sino en los casos previstos, o por causa grave; y se tendrá por tal la que le haga indigno de confianza o incapaz de administrar útilmente. Cualquiera de los socios podrá exigir la remoción, justificando la causa.

Faltando alguna de las causas antedichas, la renuncia o remoción dan fin a la sociedad.

Art. 1977.- En el caso de justa renuncia o justa remoción del socio administrador designado en el acto constitutivo, podrá continuar la sociedad, siempre que todos los socios convengan en ello y en la designación de un nuevo administrador, o en que la administración pertenezca en común a todos los socios.

Habiendo varios socios administradores designados en el acto constitutivo, podrá también continuar la sociedad, acordándose unánimemente que ejerzan la administración los que queden.

Art. 1978.- La administración conferida por acto posterior al contrato de sociedad, puede renunciarse por el socio administrador, o revocarse por la mayoría de los consocios, según las reglas del mandato ordinario.

Art. 1979.- El socio a quien se ha conferido la administración por el contrato de sociedad o por convención posterior, podrá obrar contra el parecer de los otros, conformándose, empero, a las restricciones legales, y a las que se le hayan impuesto en el respectivo mandato.

Podrá, sin embargo, la mayoría de los consocios oponerse a todo acto que no haya surtido efectos legales.

Art. 1980.- Si la administración es conferida, por el contrato de sociedad o por convención posterior, a dos o más de los socios, cada uno de los administradores podrá ejecutar por sí solo cualquier acto administrativo, salvo que se haya ordenado otra cosa en el título de su mandato.

Si se les prohíbe obrar separadamente, no podrá hacerlo ni aún a pretexto de urgencia.

Art. 1981.- El socio administrador debe ceñirse a los términos de su mandato; y en lo que éste callare, se entenderá que no le es permitido contraer, a nombre de la sociedad, otras obligaciones, ni hacer otras adquisiciones o enajenaciones, que las comprendidas en el giro ordinario de ella.

Art. 1982.- Corresponde al socio administrador cuidar de la conservación, reparación y mejora de los objetos que forman el capital fijo de la sociedad; pero no podrá empeñarlos, ni hipotecarlos, ni alterar su forma, aunque las alteraciones le parezcan convenientes.

Sin embargo, si las alteraciones hubieren sido tan urgentes que no le hayan dado tiempo para consultar a los consocios, se le considerará, en cuanto a ellas, como agente oficioso de la sociedad.

Art. 1983.- En todo lo que obre dentro de los límites legales o con poder especial de sus consocios, obligará a la sociedad. Obrando de otra manera, él sólo será responsable.

Art. 1984.- El socio administrador está obligado a dar cuenta de su gestión en los períodos designados al efecto por el acto que le ha conferido la administración; y a falta de esta designación, anualmente.

Art. 1985.- No habiéndose conferido la administración a uno o más de los consocios, se entenderá que cada uno de ellos ha recibido de los otros el poder de administrar con las facultades expresadas en los artículos precedentes, y sin perjuicio de las reglas que siguen:

- 1.- Cualquier socio tendrá el derecho de oponerse a los actos administrativos de otro, mientras esté pendiente su ejecución o no hayan surtido efectos legales;
- 2.- Cada socio podrá servirse, para su uso personal, de las cosas pertenecientes al haber social, con tal que las emplee según su destino ordinario, y sin perjuicio de la sociedad y del justo uso de los otros;
- 3.- Cada socio tendrá el derecho de obligar a los otros a que hagan con él las expensas necesarias para la conservación de las cosas sociales; y,
- 4.- Ninguno de los socios podrá hacer innovaciones en los inmuebles que dependan de la sociedad, sin el consentimiento de los otros.

Parágrafo 5o.

De las obligaciones de los socios entre sí

Art. 1986.- Los aportes al fondo social pueden hacerse en propiedad o en usufructo. En uno y otro caso, los frutos pertenecen a la sociedad desde el momento del aporte.

Art. 1987.- El socio que aún por culpa leve ha retardado la entrega de lo que le toca poner en común, resarcirá a la sociedad todos los perjuicios que haya ocasionado el retardo.

Comprende esta disposición al socio que retarda el servicio industrial en que consiste su aporte.

Art. 1988.- Si se aporta la propiedad, el peligro de la cosa pertenece a la sociedad, según las reglas generales, y la sociedad queda exenta de la obligación de restituirla en especie.

Si sólo se aporta el usufructo, la pérdida o deterioro de la cosa no imputable a culpa de la sociedad, pertenecerán al socio que hace el aporte.

Si éste consiste en cosas fungibles, en cosas que se deterioran por el uso, en cosas tasadas o cuyo precio se ha fijado de común acuerdo, en materiales de fábricas o artículos de venta pertenecientes al negocio o giro de la sociedad, pertenecerá la propiedad a ésta, con obligación de restituir al socio su valor.

Este valor será el que tuvieron las mismas cosas al tiempo del aporte; pero de las cosas que se hayan aportado apreciadas, se deberá la apreciación.

Art. 1989.- El que aporta un cuerpo cierto, en propiedad o usufructo, está obligado, en caso de evicción, al pleno saneamiento de todo perjuicio.

Art. 1990.- Si por el acto constitutivo de la sociedad se asegura a una persona que ofrece su industria una cantidad fija que deba pagársele íntegramente aún cuando la sociedad se halle en pérdida, se mirará esta cantidad como el precio de su industria, y el que la ejerce no será considerado como socio.

Si se le asigna una cuota del beneficio eventual, no tendrá derecho, en cuanto a ella, a cosa alguna, cuando la sociedad se halle en pérdida, aunque se le haya asignado esa cuota como precio de su industria.

Art. 1991.- A ningún socio podrá exigirse aporte más considerable que aquél a que se haya obligado. Pero si por una mutación de circunstancias no pudiere obtenerse el objeto de la sociedad sin aumentar los aportes, el socio que no consienta en ello podrá retirarse, y deberá hacerlo si sus consocios lo exigen.

Art. 1992.- Ningún socio, aún ejerciendo las más amplias facultades administrativas, puede incorporar a un tercero en la sociedad, sin consentimiento de sus consocios; pero puede, sin este consentimiento, asociarle a sí mismo; y se formará entonces, entre él y el tercero, una sociedad particular, que sólo será relativa a la parte del socio antiguo en la primera sociedad.

Art. 1993.- Cada socio tendrá derecho a que la sociedad le reembolse las cantidades que él hubiere adelantado con conocimiento de ella, por las obligaciones que para los negocios sociales hubiere contraído legítimamente y de buena fe, y a que le resarza los perjuicios que los peligros inseparables de su gestión le hayan ocasionado.

Cada uno de los socios estará obligado a esta indemnización, a prorrata de su interés social; y la parte de los insolventes se dividirá de la misma manera entre todos.

Art. 1994.- Si un socio hubiere recibido su cuota de un crédito social, y sus consocios no pudieren después obtener sus respectivas cuotas del mismo crédito, por insolvencia del deudor o por otro motivo, deberá el primero comunicar con los segundos lo que haya recibido, aunque no exceda a su cuota y aunque en la carta de pago la haya imputado a ella.

Art. 1995.- Los productos de las diversas gestiones de los socios en interés común, pertenecen a la sociedad; y el socio cuya gestión haya sido más lucrativa, no tendrá por eso derecho a mayor beneficio en el producto de ella.

Art. 1996.- Si un socio que administra es acreedor de una persona que es al mismo tiempo deudora de la sociedad, y si ambas deudas fueren exigibles, las cantidades que reciba en pago se imputarán a los dos créditos, a prorrata, sin embargo de cualquiera otra imputación que haya hecho en la carta de pago, perjudicando a la sociedad.

Y si en la carta de pago la imputación no fuere en perjuicio de la sociedad, sino del socio acreedor, se estará a la carta de pago.

Las reglas anteriores se entenderán sin perjuicio del derecho que tiene el deudor para hacer la imputación.

Art. 1997.- Todo socio es responsable de los perjuicios que aún por culpa leve haya causado a la sociedad; y no podrá oponer en compensación los emolumentos que su industria haya procurado a la sociedad en otros negocios, sino cuando esta industria no pertenezca al fondo social.

Parágrafo 6o.**De las obligaciones de los socios respecto de terceros**

Art. 1998.- El socio que contrata a su propio nombre y no al de la sociedad, no la obliga respecto de terceros, ni aún en razón del beneficio que ella reporte del contrato. El acreedor podrá sólo intentar contra la sociedad las acciones del socio deudor.

No se entenderá que el socio contrata a nombre de la sociedad, sino cuando lo exprese en el contrato, o las circunstancias lo manifiesten de un modo inequívoco. En caso de duda, se entenderá que contrata en su nombre privado.

Si el socio contrata a nombre de la sociedad, pero sin poder suficiente, no la obliga respecto de terceros sino subsidiariamente y hasta el valor del beneficio que ella hubiere reportado del negocio.

Las disposiciones de este artículo comprenden aún al socio exclusivamente encargado de la administración.

Art. 1999.- Si la sociedad colectiva está obligada respecto de terceros, la totalidad de la deuda se dividirá entre los socios, a prorrata de su interés social, y la cuota del socio insolvente gravará a los otros.

No se entenderá que los socios están obligados solidariamente o de otra manera que a prorrata de su interés social, sino cuando así se exprese en el título de la obligación, y ésta se haya contraído por todos los socios, o con poder especial de ellos.

Art. 2000.- Los acreedores de un socio no tienen acción sobre los bienes que éste haya introducido a la sociedad, sino por hipoteca anterior a la sociedad o por hipoteca posterior, cuando el aporte del inmueble no conste por inscripción en el competente registro.

Podrán, sin embargo, intentar contra la sociedad las acciones indirecta y subsidiaria que se les concede por el Art. 1998.

Podrán también pedir que se embarguen a su favor las asignaciones que se hagan a su deudor por cuenta de los beneficios sociales o de sus aportes o acciones.

Art. 2001.- La responsabilidad de los socios comanditarios o accionistas se rige por lo prevenido en el parágrafo 2o. de este Título.

Parágrafo 7o.

De la disolución de la sociedad

Art. 2002.- La sociedad se disuelve por la expiración del plazo, o por el cumplimiento de la condición que se ha prefijado para que tenga fin.

Podrá, sin embargo, prorrogarse por consentimiento unánime de los socios, y con las mismas formalidades de la constitución primitiva.

Los codeudores de la sociedad no serán responsables de los actos que inicie durante la prórroga, si no hubieren accedido a ésta.

Art. 2003.- La sociedad se disuelve por la finalización del negocio para que fue contraída. Pero si se ha prefijado un día cierto para que termine la sociedad, y llegado ese día antes de finalizarse el negocio no se prorroga, se disuelve la sociedad.

Art. 2004.- La sociedad se disuelve, asimismo, por su insolvencia, y por la extinción de la cosa o cosas que forman su objeto total.

Si la extinción es parcial, continuará la sociedad, salvo el derecho de los socios para exigir la disolución, si con la parte que queda no pudiese continuar útilmente, y sin perjuicio de lo prevenido en el siguiente artículo.

Art. 2005.- Si alguno de los socios falta, por su hecho o culpa, a la promesa de poner en común las cosas o la industria a que se ha obligado en el contrato, los otros tendrán derecho para dar por disuelta la sociedad.

Art. 2006.- Si un socio ha aportado la propiedad de una cosa, subsiste la sociedad aunque esta cosa perezca, a menos que sin ella no pueda continuar útilmente.

Si sólo se ha aportado el usufructo, la pérdida de la cosa fructuaria disuelve la sociedad, a menos que el socio aportante la reponga a satisfacción de los consocios, o que éstos determinen continuar la sociedad sin ella.

Art. 2007.- Disuélvase, asimismo, la sociedad por la muerte de cualquiera de los socios, menos cuando, por disposición de la ley o por el acto constitutivo, haya de continuar entre los socios sobrevivientes con los herederos del difunto o sin ellos.

Pero aún fuera de este caso se entenderá continuar la sociedad, mientras los socios administradores no reciban noticia de la muerte.

Aún después de recibida por éstos la noticia, las operaciones iniciadas por el difunto, que no supongan una aptitud peculiar en éste, deberán llevarse a cabo.

Art. 2008.- La estipulación de continuar la sociedad con los herederos del difunto se subentiende en las que se forman para el arrendamiento de un inmueble, o para el laboreo de minas, y en las anónimas.

Art. 2009.- Los herederos del socio difunto que no hayan de entrar en sociedad con los sobrevivientes, no podrán reclamar sino lo que tocara a su causante, según el estado de los negocios sociales al tiempo de saberse la muerte; y no participarán de los emolumentos o pérdidas posteriores sino en cuanto fueren consecuencia de las operaciones que al tiempo de saberse la muerte estaban ya iniciadas.

Si la sociedad ha de continuar con los herederos del difunto, tendrán derecho para entrar en ella todos, exceptuados solamente los que, por alguna calidad, hayan sido expresamente excluidos en la ley o en el contrato.

Fuera de este caso, los que no tengan la administración de sus bienes concurrirán a los actos sociales por medio de sus representantes legales.

Art. 2010.- Expira, asimismo, la sociedad por la incapacidad superveniente o la insolvencia de uno de los socios.

Podrá, sin embargo, continuar la sociedad con el incapaz o el fallido; y en tal caso el curador o los acreedores ejercerán sus derechos en las operaciones sociales.

Art. 2011.- La sociedad podrá expirar en cualquier tiempo por el consentimiento unánime de los socios.

Art. 2012.- La sociedad puede expirar también por la renuncia de uno de los socios.

Sin embargo, cuando la sociedad se ha constituido por tiempo fijo, o para un negocio de duración limitada, no tendrá efecto la renuncia, si por el contrato de sociedad no se hubiere dado la facultad de hacerla, o si no hubiere grave motivo, como la inejecución de las obligaciones de otro socio, la pérdida de un administrador inteligente que no pueda reemplazarse entre los socios, enfermedad habitual del renunciante que le inhabilite para las funciones sociales, mal estado de sus negocios por circunstancias imprevistas, u otros de igual importancia.

Art. 2013.- La renuncia de un socio no surte efecto alguno sino en virtud de la notificación a todos los demás.

La notificación al socio o socios que exclusivamente administran, se entenderá hecha a todos.

Los socios a quienes no se hubiere notificado la renuncia, podrán aceptarla después, si vieren convenirles, o dar por subsistente la sociedad en el tiempo intermedio.

Art. 2014.- No vale la renuncia que se hace de mala fe o intempestivamente.

Art. 2015.- Renuncia de mala fe el socio que lo hace por apropiarse una ganancia que debía pertenecer a la sociedad. En este caso podrán los socios obligarle a partir con ellos las utilidades del negocio, o a soportar exclusivamente las pérdidas, si el negocio tuviere mal éxito.

Podrán, asimismo, excluirle de toda participación en los beneficios sociales, y obligarle a soportar su cuota en las pérdidas.

Art. 2016.- Renuncia intempestivamente el socio que lo hace cuando su separación es perjudicial a los intereses sociales. La sociedad continuará entonces hasta la terminación de los negocios pendientes, en que fuere necesaria la cooperación del renunciante.

Aún cuando el socio tenga interés en retirarse, debe aguardar para ello un momento oportuno.

Los efectos de la renuncia de mala fe indicados en el inciso final del artículo precedente, se aplican a la renuncia intempestiva.

Art. 2017.- Las disposiciones de los artículos precedentes comprenden al socio que de hecho se retira de la sociedad, sin renuncia.

Art. 2018.- La disolución de la sociedad no podrá alegarse contra terceros, sino en los casos siguientes:

- 1.- Cuando la sociedad ha expirado por la llegada del día cierto prefijado para su terminación en el contrato;
- 2.- Cuando se ha dado aviso de la disolución en un periódico del cantón, o por carteles fijados en tres parajes de los más frecuentados del mismo; y,
- 3.- Cuando se pruebe que el tercero ha tenido oportunamente noticia de ella por cualesquiera medios.

Art. 2019.- Disuelta la sociedad se procederá a la división de los objetos que componen su haber.

Las reglas relativas a la partición de los bienes hereditarios y a las obligaciones entre los coherederos, se aplican a la división del caudal social y a las obligaciones entre los miembros de la sociedad disuelta, salvo en cuanto se opongan a las disposiciones de este Título.

Anexo 4: Contrato de Trabajo a Plazo Fijo

Comparecen a la suscripción del presente Contrato, por una parte, el Ing. Teófilo Abelardo Benavides Peña con cedula de identidad 180162461-8, artesano con calificación Nro. 104875, a quien en adelante y para efectos de este Contrato se lo denominará “EL EMPLEADOR”; y, por otra parte el señor Willington Patricio Jara Hidalgo, portador de la cédula de ciudadanía No. 060215421-3, por sus propios y personales derechos, a quien en adelante se lo denominará “EL TRABAJADOR”. Los comparecientes son mayores de edad, ecuatorianos, en pleno goce de su capacidad civil de ejercer derechos y contraer obligaciones; quienes libre y voluntariamente, convienen en la celebración de este contrato de trabajo a plazo fijo, contenido en las cláusulas que se detallan a continuación:

PRIMERA.-ANTECEDENTES.-

- a) El Ing. Teófilo Abelardo Benavides Peña, domiciliado en Quito cuya actividad comercial está encaminada a la producción de calzado.
- b) Del Trabajador.- El señor Willington Patricio Jara Hidalgo, posee conocimientos para la fabricación de calzado evidenciando su actitud física e intelectual para la ejecución de las labores requeridas por el empleador.

SEGUNDA.- OBJETO.-

Con los antecedentes expuestos, “EL EMPLEADOR”, contrata los servicios lícitos y personales del señor Willington Patricio Jara Hidalgo, para que cumpla con las funciones de todo el proceso que contempla la fabricación de calzado a favor del empleador, en tal virtud, se compromete al eficaz desempeño de todas las disposiciones verbales o escritas, actividades y funciones inherentes al cargo que desempeñará; y, aquellas que emanen de la suscripción del presente acuerdo de voluntades, así como las prescritas en la legislación laboral pertinente.

A la suscripción de éste contrato de trabajo, “EL EMPLEADOR” entrega a “EL TRABAJADOR” un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo del Taller La Matta Shoes, cuyas disposiciones se declaran incorporadas a este contrato y son de obligatorio

cumplimiento. La desobediencia al Reglamento Interno de Trabajo, constituirá causal más que suficiente para dar por terminado este contrato de trabajo.

TERCERA.- LUGAR DE TRABAJO.-

“EL TRABAJADOR”, se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales en las instalaciones del taller de calzado ubicadas en la calle Wilson Cueva E20-15 y Fausto Espinosa del Distrito Metropolitano de Quito, pudiendo este cambiar cuantas veces así lo considere necesario “EL EMPLEADOR”, a cualquiera de las dependencias creadas del taller a nivel nacional, situación ésta, que declara ser conocida y aceptada por “EL TRABAJADOR”, sin que tal hecho se lo pueda considerar como despido intempestivo y sin que afecte o altere además la remuneración pactada o el cargo confiado.

CUARTA.- HORARIO DE TRABAJO.-

“EL TRABAJADOR”, se compromete a laborar en jornadas de OCHO (8) horas diarias de lunes a viernes en el siguiente horario: de 8h00 a 13h00 y de 14h00 a 17h00. “EL TRABAJADOR”, acepta que en cualquier momento “EL EMPLEADOR”, por necesidades de producción, pueda modificar el horario en que se cumplirá con la prestación de los servicios personales pudiendo además convocar en días y horas extraordinarias.

QUINTA.- REMUNERACIÓN.-

5.1.- Por los servicios efectivamente prestados por “EL TRABAJADOR”, éste percibirá un salario básico unificado de.....
DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD \$.....), más los beneficios de orden legal, valores que en forma pormenorizada e individualizada se consignarán en el respectivo rol de pago mensual.

5.2.- De la cantidad indicada en el acápite anterior, se descontará al trabajador, sus aportaciones personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), su impuesto a la renta (de ser pertinente) y cualquier otra suma que determine la Ley o autoridad competente.

SEXTA.- PLAZO.-

El plazo de éste contrato es de un año exclusivamente. Si ninguna de las partes expresa su voluntad de darlo por terminado, mediante el respectivo desahucio, con más de TREINTA (30) de días de anticipación, se entenderá que continuará vigente y en iguales condiciones por un año más.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.-

- a) Prestar sus servicios lícitos y personales en beneficio de “EL EMPLEADOR”, obligándose a cumplir las disposiciones verbales o escritas que sus inmediatos superiores le asignen.
- b) Cumplir con el horario y lugar de trabajo que le asigne “EL EMPLEADOR”, o su inmediato superior.
- c) Desempeñar sus funciones con total profesionalismo, incorporando al servicio de “EL EMPLEADOR” todos sus conocimientos técnicos, científicos en el área para el cual se le contrata.
- d) Cumplir con todas y cada una de las funciones que se indican en el Manual de Funciones, suscrito entre los comparecientes y que forma parte integrante de éste contrato.
- e) Cumplir y hacer cumplir todas y cada una de las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo del taller de calzado del contratante.
- f) Participar de todo el proceso que contempla la fabricación del calzado., esto es desde la adquisición de materiales hasta los despachos de productos terminados.

OCTAVA.- CONFIDENCIALIDAD.-

En vista de que “EL TRABAJADOR” tendrá acceso a información Confidencial de propiedad exclusiva de “EL EMPLEADOR”; así como a la proveniente de los clientes del mismo, por tanto, el trabajador, se compromete a guardar absoluta reserva y confidencialidad

respecto a toda la información a la que tenga acceso. Por tanto, todos los documentos, cartas, planes, proyectos comerciales, estudios de mercado, bases de datos, lista de clientes, estrategias de negocios, sistemas informáticos, códigos, contraseñas, contratos y demás instrumentos privados relacionados a su trabajo, e información a la que tenga acceso, será objeto de escrupulosa reserva y permanecerá dentro de las oficinas de “EL EMPLEADOR”. Será prohibido para “EL TRABAJADOR” efectuar reproducciones, copias o compulsas de los asuntos descritos, así como de divulgar la confidencial información a terceros. La confidencialidad, como salvaguarda de la integridad de la información de propiedad de “EL EMPLEADOR”, se mantendrá, vigente hasta DOS (2) años después de la fecha de terminación de éste contrato.

NOVENA: JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

Para el evento de controversia entre las partes; resultantes dentro de la ejecución del presente contrato, éstas renuncian domicilio y se someten a los jueces competentes del trabajo del cantón Quito; y, al trámite Oral, previsto en el Código del Trabajo vigente, sin perjuicio, de la facultad legal del accionante de optar previamente por la vía administrativa.

DECIMA: DOMICILIOS.-

El empleador manifiesta que su domicilio principal está ubicado en Quito; en tanto que el trabajador declara que su domicilio y residencia habitual la tiene ubicada en Quito.

DÉCIMA PRIMERA: ACEPTACIÓN Y RATIFICACIÓN.-

Las partes contratantes aceptan y ratifican todas y cada una de las cláusulas precedentes por así convenir a sus legítimos intereses, firmando para constancia y validez en unidad de acto, ante el Inspector del Trabajo quien certifica, en un original y dos copias de igual tenor, en esta ciudad de Quito al 01 días del mes de Octubre del año 2014.

EL EMPLEADOR EL TRABAJADOR

CI: 180162461-8 CI: 060215421-3

Anexo 5: Puesta en práctica de las recomendaciones

A medida que la presente monografía se iba elaborando, el dueño y/o gerente de “La Matta” ponía en práctica todas las recomendaciones otorgadas por el estudio de este caso, es por esto que en la actualidad esta empresa artesanal está en proceso de formalización, ya están afiliados todos sus empleados, se mejoró la línea de producción para optimizar el tiempo de producción, y por último se abrió un local comercial para la venta directa con lo cual el margen de utilidad percibido es muy superior ya que se evitan los intermediarios.

Oficina Remodelada, antes era el espacio de embalaje, hoy oficina administrativa.



Hoy en día se manejan inventarios, y materia prima clasificada de manera adecuada para optimizar el control de la cantidad entrante, saliente y el saldo.

Hormas por tallas



Cuero etiquetado y enrollado, en la actualidad el cortador debe reportar la cantidad de desperdicio, las fallas humanas, y llenar el kardex de control, al momento que retira el cuero, la cantidad que corta y la cantidad que deja en decímetros cuadrados.



Suelas, plantillas y demás materiales necesarios.



Producción en línea, se realizó una reubicación de las máquinas optimizando el tiempo de producción.





En este espacio físico funcionaba antes la oficina administrativa, el espacio era desperdiciado por su tamaño y en especial porque en este cuarto existe una puerta grande por donde al momento se despacha la mercadería, ya que ahora se trasladó a esta área el proceso final de producción: pulido, etiquetado y embalaje. Optimizando el tiempo el tiempo de producción y despacho del producto.



Nuevo local comercial abierto en la Autopista General Rumiñahui, metros antes del peaje de ingreso hacia el Valle de los Chillos.